



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

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS:
O CASO SOUZA CRUZ**

HELOISA PARETO DE SÁ

Rio de Janeiro

2007



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

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS:
O CASO SOUZA CRUZ**

Monografia apresentada à Banca de Graduação como
requisito para obtenção do diploma de Comunicação
Social – Jornalismo.

HELOISA PARETO DE SÁ

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A importância da comunicação interna nas empresas: o caso Souza Cruz**, elaborada por Heloisa Pareto de Sá.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia//

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Eduardo Refkalefsky

Profa. Regina Célia Montenegro de Lima

Profa. Ediana Avelar

Rio de Janeiro

2007

SÁ, Heloisa Pareto de. **A importância da comunicação interna nas empresas: o caso Souza Cruz**. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

O trabalho é uma análise da comunicação empresarial no cenário atual. Num ambiente onde as informações circulam cada vez com maior rapidez, os consumidores estão mais informados e exigem das empresas uma postura ética e socialmente responsável. A sociedade hoje quer saber o que move a empresa além do lucro. As empresas não se diferenciam mais apenas pela qualidade de seus produtos; é preciso que elas tenham uma conduta socialmente aceita e uma imagem positiva junto aos seus públicos de interesse. Para manter e construir essa imagem a principal ferramenta utilizada pelas organizações é a Comunicação Empresarial. A partir da história da comunicação empresarial o trabalho analisa sua importância para a imagem das organizações e suas aplicações junto ao público interno, especificamente na empresa Souza Cruz.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. O QUE É COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- 2.1. A importância da responsabilidade social
- 2.2. A importância da comunicação empresarial
- 2.3. A história da comunicação empresarial no Brasil
- 2.4. Definições de comunicação empresarial

3. PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- 3.1. Como funciona o processo de comunicação corporativa

4. COMO FUNCIONA A COMUNICAÇÃO INTERNA

- 4.1 Ferramentas de comunicação interna
- 4.2 Comunicação interna e cultura organizacional
- 4.3 Comunicação interna e Endomarketing

5. ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO INTERNA NA SOUZA CRUZ

- 5.1. História da empresa
- 5.2. Valores e princípios
- 5.3. Como é a comunicação interna na Souza Cruz

6. CONCLUSÃO

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8. ANEXOS

1. Introdução

O campo da comunicação se encontra hoje como um ambiente de grande circulação de fluxos de sentido, capaz de abrigar diversos contextos e universos simbólicos. Este campo possui extrema importância no mundo contemporâneo, pois é através dos processos de comunicação que se produz o conhecimento. A valorização da informação na sociedade constitui um elemento chave para sustentar a importância da comunicação é torná-la um diferencial para as empresas. A necessidade de constante inovação se tornou uma condição para o sucesso das organizações. Com essas mudanças, a informação adquiriu alta velocidade e os processos de produção e consumo também se aceleraram. Para que as organizações alcancem seus objetivos é essencial ter uma equipe de profissionais capaz de aplicar e operar, sempre inovando, os fluxos de comunicação. Neste contexto, os ativos mais importantes da empresa são seus profissionais, pois é através dos fluxos de comunicação que se gera o conhecimento.

O consumo consciente cresce cada vez mais na sociedade. A preocupação com o que será deixado para as gerações futuras se o consumo e a exploração dos recursos naturais continuarem no ritmo que se encontram, está se tornando um tema cada vez mais frequente não só na mídia, mas também na hora da decisão de compra. Os consumidores exigem que as empresas sejam transparentes e que agreguem algum valor à sociedade. As empresas procuram se adaptar a essa nova exigência de consumidores conscientes e com isso cresce a responsabilidade social entre elas.

Além disso, o crescimento da concorrência e a disputa por consumidores obrigam as empresas a constantemente buscarem a liderança de mercado e a diferenciação. Não basta apenas ter um produto, é preciso comunicá-lo e convencer os consumidores disso. Nesse contexto, a comunicação possui o papel fundamental de transmitir a visão e as ações das empresas a todos os seus *stakeholders*. A comunicação empresarial constrói uma relação de contato e troca de informações entre a organização e seus públicos alvos. Ela atua construindo e mantendo a imagem da empresa interna e externamente. A comunicação interna é essencial neste processo, pois os colaboradores da empresa são os melhores meios de divulgação da imagem da organização. Além disso, a comunicação eficaz motiva os funcionários e os mantém alinhados ao objetivo da empresa. Por esses motivos, a manutenção de uma boa comunicação interna é essencial para o sucesso das organizações.

O trabalho utilizou diversos autores como referência para o tema. Os principais autores utilizados para discutir a comunicação empresarial propriamente foram Maria Alzira Pimenta

e Wilson da Costa Bueno. Pimenta é formada em psicologia pela UNICAMP e professora da cadeira “Administração de recursos humanos” no curso de administração na UNIP. Bueno é jornalista e professor da USP e presta consultoria para empresas públicas e privadas. Para o estudo de caso foi feita uma entrevista com Cristiane Oliveira, gerente de Comunicação Interna da Souza Cruz.

O primeiro capítulo abrange a comunicação empresarial de forma ampla. Nele são abordados temas como o crescimento do consumo consciente e da conseqüente responsabilidade social empresarial e como uma boa imagem empresarial é importante devido a essas exigências do mercado. O capítulo também mostra como a comunicação empresarial atua a partir dessas exigências do mercado. Além disso, este capítulo ainda trata da história da comunicação empresarial no Brasil e suas diversas definições adotadas.

O segundo capítulo explica o que é a comunicação integrada, qual a sua importância e como ela se aplica através de um plano de comunicação empresarial integrada. Neste capítulo foram utilizados principalmente conceitos do autor Roger Cahen.

O terceiro capítulo aborda especificamente a comunicação voltada para os públicos internos da empresa. Neste capítulo podem ser encontradas definições de comunicação interna, explicações sobre sua importância e suas principais ferramentas. Dentro desses assuntos é de extrema importância analisar as diversas funções da comunicação interna corporativa. Também é possível enxergar a relação da comunicação com a cultura organizacional, como ela pode reforçar a cultura ou questioná-la e preparar os funcionários para transformações internas. Além disso, este capítulo também explora a relação da comunicação interna com o endomarketing, trazendo seus conceitos e aplicações. Para o aprofundamento nos temas cultura organizacional e endomarketing o trabalho se apropriou de conceitos trazidos pelos autores Maria Tereza Fleury e Saul Faingaus Bekin.

O último capítulo trata especificamente da comunicação interna na empresa Souza Cruz. Nele estão descritos a história da organização, seus valores e crenças, sua cultura, princípios de negócios além de uma análise da aplicação da comunicação interna na empresa e uma descrição detalhada das principais ferramentas que ela utiliza para isso. Este capítulo foi elaborado com base nas análises dos veículos de comunicação interna da empresa, nas informações contidas no *website* institucional e através de uma entrevista com a gerente de comunicação interna da Souza Cruz, Cristiane Oliveira.

2. O que é comunicação empresarial

2.1 A importância da responsabilidade social

A concorrência entre as empresas hoje é brutal, elas lutam para conseguir se diferenciarem no mercado. Além disso, o consumidor está cada vez mais exigente e reivindica os seus direitos. Nesse contexto, comunicação empresarial adquiriu enorme importância nas últimas décadas, pois ela se tornou uma ferramenta estratégica nas empresas.

As organizações estão diante de uma sociedade que tem acesso à informações globais a todo instante. Atualmente, a comunidade não está interessada apenas nos produtos que a empresa disponibiliza no mercado. O jornalista Nassar (2007, p. 13) ressalta que “Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro.”

Como bem explica Freiria (2002) “O novo conceito de modernidade empresarial traz embutida a noção ética de que é preciso se comprometer com o estímulo ao exercício da cidadania, incentivar a participação ativa na comunidade e envolver a contribuição corporativa e individual”. O objetivo final das empresas continua sendo o lucro, porém a ética durante sua caminhada ao sucesso distingue uma empresa socialmente responsável das outras e faz com que ela seja bem vista pelos olhos da sociedade.

Jorge (2000) ressalta que hoje as empresas também são responsáveis pelas transformações sociais, “Assim, deve ser cobrada delas uma atuação socialmente responsável na proporção de sua riqueza e de seu poder de ação – e na proporção daquilo que recebem da sociedade”.

O aumento da cobrança faz com que a importância da responsabilidade social cresça nas organizações, pois nenhuma empresa quer ser reconhecida na sociedade de forma negativa. Assim, muitas organizações promovem eventos culturais e esportivos e programas de voluntariado, pois essas ações melhoram a imagem da empresa na comunidade.

A responsabilidade social, no entanto, não deve ser confundida com o marketing social. Além de ser uma prática que deve ter caráter duradouro, a responsabilidade social vai além do patrocínio de eventos esportivos e da valorização da cultura; seu objetivo não é alavancar vendas, como muitos projetos sociais oportunistas que tem como meta enganar o consumidor.

Assim, podemos utilizar o conceito de Bueno (2003, p. 106) para definir a responsabilidade social como o exercício planejado de ações estratégicas e a criação de canais de contato com os *stakeholders* da empresa com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento social, para a liberdade de expressão e diversidade cultural, para melhores

condições de trabalho, para a preservação do meio ambiente e sempre tendo em vista a transparência e a ética como pilares da sua cultura. Dentre os benefícios de ser uma empresa cidadã, podemos citar o valor agregado a imagem da empresa, a motivação de seus funcionários, a mobilização de recursos. Os consumidores, cada vez mais atentos e informados, tomam a decisão de compra considerando a atuação social e a imagem da empresa.

De acordo com uma pesquisa feita pelo Instituto Akatu em 2004, houve um aumento de 9% do ano 2000 até 2004 na percepção dos consumidores sobre as responsabilidades das empresas. Cerca de 70% dos entrevistados afirmou que pagaria mais por um produto de uma empresa que realiza projetos em favor do meio ambiente, ou que repassa parte do lucro para uma obra social. A pesquisa mostra que cada vez mais consumidores se conscientizam sobre a importância do consumo responsável. Apesar de considerarem os atos da empresa no momento de decisão de compra, poucos consumidores praticam a responsabilidade social em suas casas. O número de pessoas que separa o lixo ou que fecha a torneira de água enquanto escova os dentes, segundo a pesquisa ainda é baixíssimo. Nesse novo cenário, torna-se essencial que as empresas se adaptem a esta nova exigência dos consumidores.

Dessa forma, a responsabilidade social também pode ser definida da seguinte forma:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS)

Bueno (2003, p. 107) ainda destaca que a responsabilidade social não deve estar presente apenas no topo da organização, ela deve permear todos os públicos e parceiros da empresa, se tornando parte da sua cultura organizacional. A empresa não deve apenas incentivar e investir em responsabilidade social. Ela deve conscientizar seus funcionários para que sejam socialmente responsáveis dentro e fora da empresa.

O crescimento da importância da responsabilidade social reforça a necessidade das empresas terem uma imagem saudável perante a sociedade. A comunicação empresarial está extremamente ligada à imagem da organização, pois ela é uma ferramenta indispensável para a consolidação dessa imagem. Kotler, (2000, p. define essa imagem como “o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto.” A imagem da empresa é o somatório da imagem do produto (qualidade, durabilidade, preço) que ela comercializa no mercado com as formas de contato que a empresa tem com a comunidade e

com seus colaboradores e como ela se posiciona na sociedade. Pimenta (2006, p.11) acrescenta que “a experiência, boa ou ruim, que se tem com determinado produto ou empresa vai definir a formação de uma imagem, positiva ou negativa sobre eles”.

Dessa forma, Cahen define comunicação empresarial como:

“uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto aos seus públicos prioritários.” (CAHEN, 1990, p. 29)

A imagem da organização, de acordo com Freiria (2002) também pode ser definida como o “resultado da soma de três fatores: a sua contribuição para o mercado de bens e serviços, os seus atos além da atividade de subsistência e o seu discurso empresarial.”

A construção de uma boa imagem empresarial leva alguns anos. Uma boa reputação leva anos para ser construída, mas pode ser destruída em pouquíssimo tempo. Para ter uma boa imagem empresarial é preciso que a empresa tenha uma base construída sob a ética e que efetivamente pratique no dia a dia aquilo que ela quer transmitir para a sociedade. Não há comunicação empresarial que melhore a imagem de uma empresa ruim. Não adianta ter uma excelente comunicação empresarial se a organização está em primeiro lugar na lista de reclamações do PROCON. Só assim seus funcionários e consumidores terão confiança e transmitirão essa imagem. Bueno (2003, p. 13) ressalta que “A transparência é a arma das organizações modernas, pois estabelece uma relação de confiança com seus públicos, deve, portanto, ser a tônica de seu esforço de comunicação”.

Aliada a responsabilidade social, a ética empresarial reflete os valores e normas vigentes numa organização que orientam a conduta de todos os colaboradores e funcionários daquela empresa. Bueno (2003, p.116) ressalta que “é fundamental ter presente que a ética empresarial deve conciliar o desejo real e legítimo das organizações em obter lucros e as necessidades e expectativas da sociedade”. Com a velocidade de circulação da informação que vemos hoje, um desvio ético cometido por uma empresa pode comprometer enormemente a sua imagem perante a opinião pública.

A ética também é essencial no relacionamento da empresa com a mídia. Principalmente em momentos de crise, é fundamental que a empresa se comprometa com a verdade, pois os meios de comunicação devem revelar os fatos; não agindo somente por interesse. A sociedade e os formadores de opinião cada vez mais condenam empresas e meios de comunicação que omitem os fatos por outros interesses e tentam ludibriar o público.

A comunicação constrói a imagem da organização conforme explicita Colnago (2007) “através da divulgação da identidade corporativa, da valorização de seus pontos positivos e da melhoria estratégica e constante de seus pontos deficientes”.

2.2 A importância da comunicação empresarial

Dessa forma, a comunicação empresarial é fundamental na nova conjuntura onde as empresas modernas estão inseridas. Ela pode atuar mostrando a relação da organização com a natureza, mantendo e atraindo consumidores, entrando em contato com os colaboradores internos, defendendo os interesses da empresa junto ao governo. A comunicação empresarial é essencial para manter a imagem da organização e destacar que aquela empresa além de visar o lucro é uma companhia socialmente responsável. Quando exercida de maneira competente, a comunicação empresarial agrega valor ao negócio, divulgando o compromisso da organização com a sociedade e contribuindo para a formação de uma imagem positiva.

A comunicação é utilizada para que ela atinja os seguintes objetivos, conforme explica Fascina (2006): aumento dos lucros ou produtividade, melhor relacionamento entre os cidadãos corporativos, melhoria da imagem interna e externa da empresa entre outros objetivos que são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

A comunicação é essencial quando a empresa enfrenta qualquer tipo de crise. Como explica Viana (2004, p. 98), “a crise se instala quando se perde o controle das iniciativas”. A crise começa muito antes de chegar aos jornais. Se ela chega até os meios de comunicação é sinal de que a empresa falhou, pois um simples problema pode tomar proporções imensuráveis e afetar a imagem da empresa.

O impacto de uma crise pode ser medido através da queda do valor das ações da empresa, queda das vendas, repercussão nos meios de comunicação de massa. Como salienta Neves, (2005), a comunicação é fundamental, pois “ela é uma parte do gerenciamento envolvendo as diferentes ações de se comunicar (profissionais de comunicação) com as partes interessadas da empresa, não somente durante e após a crise, como também antes de sua ocorrência”.

Nesse contexto, a comunicação da empresa com a sociedade e com seus públicos de interesse torna-se essencial para o crescimento e sucesso das organizações, pois ela atua como um elo entre a comunidade e o mercado. A comunicação da empresa com a sociedade é importante, pois através dela é possível compreender suas ações e entender seu posicionamento.

A comunicação deve ser construída estrategicamente para atingir os objetivos da organização, com informações segmentadas de acordo com cada público de interesse da empresa e com as diferentes realidades culturais. Assim, a comunicação está apta a construir a credibilidade da companhia na mente dos seus diversos públicos alvos através desse relacionamento.

2.3 A história da comunicação empresarial no Brasil

A comunicação empresarial surgiu no Brasil na década de 50, quando houve o desencadeamento do processo de industrialização. Segundo Pessoa (2003), a comunicação empresarial e a atividade de relações públicas foram motivadas pela instalação das montadoras e vinda de agências de publicidade dos Estados Unidos. Até a década de 70 a comunicação organizacional era fragmentada, não havia um departamento que reunisse todos os esforços de relacionamento da empresa com seus públicos alvos. Bueno (2003, p.5) explica que nesse período a comunicação era uma atividade residual, exercida por profissionais de outras áreas. Nessa época surgem os primeiros cursos de Comunicação Social do país. Ao longo da década de 70, os primeiros profissionais formados em comunicação chegam às empresas.

A partir dos anos 80, a comunicação adquire status nas empresas e se torna um campo de estudo, atraindo profissionais de diversas áreas. Além disso, a nova conjuntura política passa a demandar outro tipo de postura das empresas perante a sociedade. Bueno ainda lembra que nessa época houve um marco para a comunicação empresarial, pois pela primeira vez uma empresa, a Rhodia, publicava seu plano de comunicação. Essa atitude influenciou outras organizações e colocou a comunicação empresarial como ferramenta estratégica no processo de tomada de decisões.

A partir da década de 90, de acordo com Bueno (2003, p. 7) a comunicação “deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.” A comunicação hoje está situada numa posição privilegiada nas organizações, difundindo conhecimentos e estratégias para que as organizações não apenas superem crises, mas saibam se prevenir para que elas não ocorram.

2.4 Definições de comunicação empresarial

A autora Pimenta (2006, p.99) define a comunicação empresarial como “o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*.” A autora ainda destaca os principais objetivos da comunicação empresarial. São eles: construção da imagem da institucional da empresa, adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado, atender as exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos, defender interesses junto ao governo e aos políticos e encaminhar questões sindicais relacionadas à preservação do meio ambiente.

Colnago (2007) propõe uma definição de comunicação empresarial similar à proposta por Pimenta. Para a autora, a comunicação organizacional deve ser vista

Como um conjunto de técnicas e meios que podem ser estrategicamente gerenciados para a adequada projeção da identidade de uma organização ao ambiente no qual pretende formar uma imagem favorável, percebe-se que a identidade tem função primordial no posicionamento da instituição, e que seu perfeito entendimento e o consenso a seu respeito são os fatores que determinam uma imagem forte. (COLNAGO, 2007)

Kotler propõe uma visão diferente de comunicação; para ele a empresa não está limitada a apenas desenvolver produtos, ele precisa torná-los acessíveis. Para isso, Kotler (2000, p. 570) define cinco formas essenciais de comunicação no mix de comunicação de marketing:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
5. Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

A definição de comunicação de Rego (1986, p.17) é mais resumida. Para o autor “comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração”.

A comunicação institucional pode ser interna ou externa. Bahia (1995, p.16) define a comunicação interna como “aquela que se verifica entre a organização e seu pessoal. Comunicação externa é aquela que abrange consumidores, clientes, fornecedores, acionistas e o público amplamente afetado por jornal, revista, rádio, televisão, agência de notícia, etc.”

Para que a empresa dialogue com seus diversos públicos, tanto internos quanto externos ela deve segmentar suas formas de atuação e criar diversos tipos de canais de comunicação, para que cada um deles atenda às necessidades e expectativas dos diferentes públicos.

Durante todo o processo de comunicação empresarial, é fundamental que a organização pratique no dia a dia a imagem que ela quer transmitir. Como explica Colnago (2007) “somente através do efetivo gerenciamento dos processos de comunicação organizacional é possível construir uma imagem positiva junto aos públicos”. Caso contrário ela estará enganando não apenas os consumidores, mas também seus funcionários. Se os funcionários se sentem enganados, eles não acreditam na empresa e não se empenham para que ela atinja seus objetivos.

A comunicação externa se dá entre a organização e a opinião pública. O profissional responsável por essa área deve ser extremamente bem informado; deve acompanhar os passos da concorrência, as mudanças no mercado e as movimentações da sua empresa. Este profissional também é responsável pelo contato com a mídia e com a sociedade em momentos de crise. É através da comunicação externa que a empresa mostra sua imagem na sociedade, por isso é fundamental que elas saibam lidar com as crises.

As empresas que investem nessa área normalmente já têm uma estratégia formada para quando houver momentos de crise na empresa, e saberão agir de forma antecipada sem deixar que os concorrentes se aproveitem da crise, e sem deixar transparecer junto ao público que a empresa não tem valores, responsabilidade e principalmente confiança. (FASCINA, 2006)

A comunicação interna deve pregar a diversidade de idéias, 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.

Bahia (1995, p.31) ainda afirma que a comunicação interna “deriva da necessidade de transmitir ao público da casa, com frequência e clareza, o pensamento da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm”.

3. Plano Integrado de Comunicação Empresarial

As empresas cada vez mais se preocupam em adotar a comunicação integrada, que engloba diversas ações planejadas em conjunto. Pessoa (2003) ressalta que “cada planejamento deve ser exclusivo, pois as empresas apresentam peculiaridades que influenciam o processo de comunicação”. Kotler adverte para os perigos de não se adotar uma comunicação integrada.

Elas escolhem uma agência de propaganda para seus anúncios, uma empresa de relações públicas para a sua publicidade, uma outra empresa de promoções de venda e assim por diante. Elas não apenas acabam utilizando essas ferramentas promocionais nas proporções erradas, mas também podem deixar de criar e fornecer uma mensagem coerente por meio delas. KOTLER (1999, p.148)

Freiria (2002) também defende a importância da comunicação integrada na nova conjuntura como “a totalização de todas as atividades de comunicação da organização de forma multidisciplinar, baseada nos conhecimentos de Relações Públicas, Jornalismo, Marketing, Propaganda e Recursos Humanos”. A autora ainda acrescenta que a comunicação integrada tem como função diagnosticar os ambientes externo e interno, contribuindo para análise do plano de negócios da empresa e, posteriormente, para identificar oportunidades e ameaças para a comunicação.

É de extrema importância que a comunicação passe por todos os níveis hierárquicos da empresa desde a sua elaboração, assim todos se sentem integrados e responsáveis pelas decisões que foram divulgadas.

A comunicação deve sempre ser planejada de forma integrada, pois suas atividades e valores transmitidos abrangem a empresa toda. O plano de comunicação empresarial integrada, segundo Cahen (1990, p.106) deve ser elaborado em quatro etapas: considerações iniciais; análise; objetivos; atividades; conclusão.

A primeira etapa funciona como uma introdução; nela deve-se explicar o contexto onde o plano será implantado, qual o seu objetivo específico, quais os benefícios que o plano irá trazer. Além disso, Colnago (2007) também ressalta a importância de se conhecer a situação real e atual da empresa e todas as fontes de informação internas e externas que farão parte do processo. A análise é o retrato detalhado dos aspectos que influenciam a comunicação na organização. Nessa segunda etapa deve-se considerar a história da instituição, os pontos fortes e fracos da organização, o posicionamento de seus produtos e serviços no mercado, sua

imagem e relacionamento junto aos diversos públicos, sua cultura organizacional, sua comunicação interna e externa, seus elementos visuais. O autor ressalta ainda a importância que a elaboração do plano deve ser acompanhada de perto pelos altos executivos da empresa, para evitar opiniões subjetivas.

A terceira etapa corresponde aos objetivos de curto e longo prazo do plano. Entre esses objetivos podemos citar a conscientização da opinião pública sobre a imagem e postura da empresa frente à comunidade, abrir e manter canais de comunicação, obter bons negócios, ser fonte de noticiário, motivar os funcionários, fortalecer a credibilidade. Nessa etapa é fundamental a definição de todos os públicos que a empresa quer atingir para que o plano possa estruturar formas específicas de comunicação com cada um desses públicos.

Os públicos prioritários do plano integrado de comunicação podem ser constituídos pelo governo, autoridades estrangeiras, associações de classe, comunidades locais onde as empresas estão instaladas, a própria imprensa, clientes, fornecedores parceiros, concorrentes e o público interno.

As atividades podem ser divididas em processos básicos, atividades de nível “A” e atividades de nível “B”. As primeiras são os processos do cotidiano, que exigem monitoramentos e revisões constantes. São exemplos de processos básicos: a revisão do manual de comunicação da empresa, atualização de *mailing list*, publicações permanentes. As atividades “A” são rotineiras, porém exigem auxílio de outros setores da empresa, como a organização de visitas à empresa, realização de palestras, construção de arquivos de fotografias ou documentos, programas voltados para a comunidade onde a organização está sediada. As atividades de nível “B” são mais complexas, são projetos que exigem tempo e investimentos específicos para a sua implantação. Geralmente são atividades de médio e longo prazo, como inauguração de novas instalações, criação de museus, etc.

Além disso, Colnago (2007) acrescenta que nessa etapa deve-se:

Estabelecer a estratégia de mídia para a perfeita comunicação dos objetivos, acrescida das estratégias de conteúdo e mensagem, para que seja possível então traçar o plano de ações táticas de comunicação, e finalmente, após implantado o plano, realizar a análise dos resultados obtidos e corrigir os eventuais desvios, num *feedback* contínuo. (COLNAGO, 2007)

A conclusão deve ser extremamente bem elaborada, pois ela irá convencer a diretoria da importância do plano de comunicação integrada. Na conclusão devem ser incluídas as considerações repassando os conceitos da análise. Além disso, a conclusão deve conter

justificativas para a execução do plano que estejam ligadas ao que foi apresentado anteriormente.

3.1 Como funciona o processo de comunicação corporativa

A comunicação empresarial envia e recebe informações de diversos sistemas internos e externos à empresa. Rego (1986, p. 16) considera que essa troca ocorre entre a comunicação empresarial e três sistemas. O primeiro é o sistema sócio-político, onde prevalecem os valores globais e normas de preservação do meio ambiente. O segundo é o sistema econômico-industrial. Neste sistema vigoram as leis de mercado, que lidam com a concorrência e criam as leis de oferta e procura. O último sistema corresponde ao microclima interno, ou ao ambiente da empresa. Nele imperam as normas e valores internos da empresa que norteiam todas as ações da organização.

Na comunicação corporativa, o processo de comunicação por ser um fenômeno humano, ocorre da mesma maneira que a comunicação cotidiana interpessoal. O emissor codifica a mensagem, que é transmitida ao receptor através de um meio. O receptor decodifica essa mensagem e emite uma resposta através de canais de *feedback* alimentados pelo emissor. Durante esse processo podem ocorrer ruídos, ou seja, falhas na comunicação.

Pimenta (2006, p.26) explica que podem existir três origens para os ruídos: problemas no emissor ou no receptor, como estado emocional, estresse, formação cultural, preconceitos, dificuldades auditivas ou visuais; problemas no ambiente, como excesso de barulho, ausência de luz; ou problemas na mensagem, como a linguagem e vocabulário, a velocidade da emissão.

O ruído, conforme explicita Colnago (2007) ocorre porque:

apesar dos esforços empreendidos, dificilmente o receptor de uma mensagem tem conhecimento amplo e completo sobre o objeto emissor, e por isso, normalmente decodifica a mensagem de maneira parcial ou corrompida, e acaba por interpretá-la de acordo com sua visão, e não necessariamente como espera-se que se interprete, formando assim, sua própria imagem sobre o objeto, no caso, a empresa comunicante. (COLNAGO, 2007)

Para que a comunicação empresarial seja eficaz é fundamental que a organização identifique seu público alvo e os objetivos daquela mensagem, escolha os canais de divulgação apropriados e gerencie a comunicação integrada.

A autora Pimenta (2006, p.67) também distingue a existência de dois fluxos de comunicação: o fluxo descendente, onde a mensagem sai de níveis hierárquicos superiores para níveis mais baixos, nesse caso as mensagens costumam ser instruções, procedimentos e metas. O fluxo ascendente funciona de forma oposta. Nele as mensagens geralmente são expectativas, resultados e sugestões.

Já Rego (1986, p. 32) considera que o processo de comunicação apresenta três fluxos. O primeiro é o fluxo descendente, no qual a comunicação vem das camadas hierárquicas superiores para as inferiores. O segundo é o fluxo ascendente. Neste fluxo, que é o menos intenso em grande parte das empresas, a informação sai dos postos de trabalho inferiores em direção aos superiores. O terceiro fluxo é o lateral. Como o fluxo ascendente é fraco, os níveis hierárquicos inferiores trocam informações entre si e riam o fluxo lateral. Neste fluxo acabam surgindo os boatos e rumores, já que os postos superiores não transmitem as informações. O volume de informações transmitidas, o tipo de informação e o tipo de fluxo influenciam diretamente a eficiência da comunicação.

A comunicação empresarial, com sua capacidade de gerar significados, adquire importância estratégica para construção e manutenção da imagem da organização.

Na primeira, circulam as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa, utilizando canais (veículos) formais. Na segunda, conhecida como Radio Peão ou Rádio Corredor, circulam todas as mensagens consideradas inadequadas para circulação na primeira. (PIMENTA, 2006, p.68)

Os veículos, também chamados canais, onde as mensagens circulam dentro da organização podem ser diversos. Rego *apud* Pimenta (2006, p. 69) os divide em:

Visuais

Escritos: quadro de aviso, jornais, cartas, e-mail, revistas

Pictográficos: fotografias, mapas, diagramas

Escritos-pictográficos: cartazes, diplomas, gráficos

Simbólicos: luzes, bandeiras

Auditivos

Diretos: conversas, entrevistas, conferências

Indiretos: telefone, rádio, auto-falantes

Simbólicos: sirenas, sinos, buzinas

Audiovisuais: filmes, demonstrações, vídeos, videoconferência

Assim, para que a comunicação seja eficaz, Bahia (1995, p. 17) defende que “sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento e ação, e bi-direcionamento.” Além disso, como salienta Pimenta (2006, p. 134) devemos considerar o fluxo, que corresponde à facilidade com que a mensagem chega ao destinatário, o conteúdo e o impacto, que corresponde ao resultado da mensagem. Para que a comunicação atinja seus objetivos, segundo Rego (1986, p. 32) ela deve manter uma relação de equilíbrio entre o conhecimento técnico da informação e os valores e normas da empresa. Assim ela será transmitida e absorvida de modo natural.

4. Como funciona a comunicação Interna

Como já foi dito anteriormente, a comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. O contato com o público interno é extremamente importante, pois ele divulga a imagem da instituição e também constrói a identidade corporativa. Essa identidade é constituída pela história, cultura e hábitos praticados pela empresa. A partir da identidade é que se forma a imagem institucional, que é um reflexo da identidade empresarial.

A comunicação interna contribui para a realização de objetivos, aumenta a integração entre os trabalhadores e mantém o equilíbrio na empresa. As ferramentas de comunicação interna utilizadas por uma organização além de informarem seus colaboradores, contribuem para motivar e integrar todos os colaboradores internos. Os meios de comunicação corporativos possuem a missão de ir além do caráter apenas informativo. Eles devem informar, divertir e agregar valor para os funcionários da empresa. Caso contrário, serão deixados de lado e a empresa desperdiçará dinheiro.

No novo mundo corporativo, o gerente, antes uma autoridade inquestionável, é visto agora com um líder, que precisa saber ouvir e dialogar com seus subordinados de forma clara. Como explica o jornalista Nassar (2000), a comunicação deve estabelecer pontes entre colaboradores interno que são muito diferentes social, cultural, econômica e politicamente.

Algumas organizações ainda preferem manter as informações apenas entre os cargos gerenciais, mesmo que elas afetem o cotidiano de outros colaboradores da empresa. Essa atitude não é recomendada, pois ela incentiva a comunicação paralela e acaba gerando rumores que circulam pelos corredores da organização.

A comunicação interna deve dispor de diferentes veículos ou canais de comunicação para atingir seus diversos públicos internos. Antes de definir as ferramentas que serão utilizadas, o gerente de comunicação interna deve conhecer seus diferentes públicos para que a escolha do canal não cause nenhum tipo de ruído. Ele deve analisar as preferências, anseios, expectativas e a realidade desses receptores com os quais a empresa vai se comunicar. Quanto maior o conhecimento da empresa sobre seus diferentes públicos de interesse maior será a eficiência dos canais de comunicação. O conhecimento dos diferentes públicos é determinante para o sucesso da comunicação empresarial.

Cada veículo possui uma funcionalidade e uma linguagem diferente; um exhibe mais imagens, outro é mais informativo, outros são mais dinâmicos. Quanto mais ferramentas uma organização utilizar, mais ela conseguirá se comunicar com seus colaboradores de níveis hierárquicos distintos.

De acordo com Clemen, *apud* Fascina (2006), existem alguns princípios que as organizações precisam seguir para que a comunicação interna seja vencedora. São eles: (i) confiança nos canais de comunicação; (ii) verdade da informação; (iii) agilidade na informação; (iv) comunicação face a face e por multiplicadores; (v) otimização dos recursos e (vi) compromisso com a linguagem.

4.1 Ferramentas de comunicação interna

A comunicação interna pode ser dividida em formal e informal. A primeira corresponde à informação oficial, ou seja, todas as informações emitidas ou legitimadas pela diretoria ou pelo departamento de comunicação. Essas informações são divulgadas através de canais convencionais, como intranet, jornal, revista, boletins e-mail. A comunicação informal é aquela cujas informações têm fonte e conteúdo duvidosos; pois provêm dos próprios funcionários. Essas informações são manifestações espontâneas dos membros da organização. Ela também é conhecida como “rádio peão”. Pimenta (2006, p.75) define a rádio peão com “uma rede de comunicação complexa, informal e muito eficiente pela qual circulam as mais variadas informações, notícias e rumores de interesse dos funcionários, independente de sua hierarquia, formação profissional ou *status*”.

A rádio peão ou rádio corredor, como explicita Pimenta (2006, p. 74) vem sendo valorizada em algumas empresas, onde os administradores a utilizam para ampliar sua percepção sobre as relações entre pessoas e grupos e sobre as implicações de alguns fatos. Esse canal trata dos mesmos assuntos que os veículos formais, porém todas as dúvidas geradas pelos assuntos são tiradas na hora. Outras empresas ainda a consideram maléfica, porque acreditam que a rádio peão estimula a fofoca. A melhor maneira de reduzir as chances de boatos ou fofocas é através da divulgação de informações corretas pela empresa para todos os funcionários. Além disso, é preciso atentar para sua onipotência, pois dependendo da importância do fato ele sai dos limites da organização e atua em outros ambientes.

Ainda é possível distinguir os meios de comunicação de forma mais específica:

tempestivos (email-s via internet), rápidos (boletins noticiosos), simultâneos (conversas pessoais ou telefônicas), outros mais lerdos e complexos (canais impressos, jornais e revistas), alguns que permitem visibilidade, difusão e sentido de atração (reuniões gerais, eventos, convocações, comunicados oficiais de impacto) e outros canais mais seletivos (relatórios técnicos e confidenciais para determinada faixa de público) (TORQUATO *apud*

FASCINA 2006).

As publicações empresariais destinadas ao público interno da organização têm como meta atingir os seguintes objetivos:

- Contribuir para a sedimentação de virtudes básicas como honestidade, solidariedade, dignidade, valorização da família
- Promover e celebrar entre os funcionários atividades realizadas pela empresa, produtos lançados no mercado
- Fortalecer a integração entre os diferentes setores da empresa, valorizando as relações humanas e criar identificação entre os funcionários e a empresa onde trabalham

Neste capítulo estão algumas das principais ferramentas utilizadas na comunicação interna nas empresas.

Media Training:

Media training é um processo feito com executivos e porta-vozes de uma empresa para aprimorar o conteúdo das mensagens que serão transmitidas. A entrevista é o pontapé inicial do contato da organização com a mídia. Através dela a empresa deve passar o que ela precisa e deve informar. O media training alerta os executivos sobre o poder das notícias junto à opinião pública, incentiva o contato com os meios de comunicação, ensina técnicas de prevenção de crises e contribui na administração de problemas junto à sociedade. Além de preparar os executivos para o contato com a mídia, o media training também é essencial para preparar os gerentes para lidar com períodos de crise, preparando assim, o porta-voz da empresa. Esse executivo deve ser treinado para emitir declarações e responder perguntas sobre a crise que a empresa enfrenta.

Viana (2004, p.21) sintetiza as vantagens do media training:

- Evitar erros e equívocos que ocorrem com frequência no relacionamento com a mídia.
- Planejar entrevistas, realizar a preparação prévia de perguntas e respostas, avaliar a conjuntura e o contexto político.
- Melhorar o desempenho de porta-vozes a partir de exercícios simples e práticos.

- Selecionar mensagens que informem e formem a opinião pública, com reflexos saudáveis na política de relacionamento com a mídia e com o mercado.
- Elevar a percepção para a criação de pautas.

O autor ainda ressalta que a organização de pautas para o treinamento e o respeito à duração das palestras são fundamentais para a qualidade do media training. A empresa pode realizar um media training específico para uma entrevista importante. Esse treinamento mostra que a mídia não poupa as empresas que mentem. A cultura de comunicação cada vez mais preza a transparência, que atua como pilar de sustentação da imagem corporativa.

Intranet:

A intranet adquire cada vez mais importância estratégica na comunicação das grandes empresas. A velocidade de constante atualização, os custos reduzidos e a capacidade de alcançar públicos fisicamente distantes são algumas das características da intranet que atraem as empresas. Além disso, a interface *user friendly* facilita a navegação dos usuários, com uma visualização dinâmica de textos, fotos e vídeos.

A intranet é um canal de comunicação voltado exclusivamente para o público interno da organização que é composta por uma rede de informações que utiliza a tecnologia da internet.

Como ressalta Palmerston *et al* (2007) :

Os instrumentos utilizados vão desde as notícias institucionais, aos fóruns de discussão, do contracheque eletrônico aos *blogs* do presidente da empresa, do acesso aos *e-mails* e telefones até aos formulários para solicitações administrativas, tudo para atrair a atenção dos funcionários para o conteúdo das *intranets*. (PALMERSTON, 2007)

O objetivo maior dessa ferramenta é criar condições para uma moderna gestão de conhecimento. Sua importância crescente na divulgação de informações da empresa entre seus funcionários faz com que cada vez mais empresas se preocupem com a profissionalização da área para manutenção da rede através de profissionais de tecnologia da informação.

House-Organ:

House-organ é o nome genérico para as publicações internas de uma empresa; ele é o veículo de comunicação destinado ao público interno da organização. Desde a década de 90, esse meio de comunicação vem se aprimorado cada vez mais tanto no que diz respeito aos aspectos gráficos quanto em seus conteúdos devido à entrada de profissionais renomados nesse mercado. Os *house-organs* podem ser jornais, boletins ou revistas e sua característica principal é que essas publicações são voltadas para os colaboradores internos da companhia. Essas publicações devem atender a todos os três tipos de fluxo de comunicação; ascendente, descendente e lateral. Cahen (1990, p. 131) define o *house organ* como um meio estratégico para informar, integrar e até distrair. No house organ o conteúdo e a aparência são extremamente importantes para despertar o interesse do público. Isto é explicado porque os leitores da revista ou do jornal corporativo também são leitores de meios de comunicação fora da empresa. Por isso, o conteúdo e a apresentação dos materiais publicados pela empresa sempre serão comparados com os veículos externos que os funcionários lêem no cotidiano fora da empresa.

Nestes veículos algumas notícias podem ser provenientes dos funcionários e as reportagens podem inclusive ser de interesse dos familiares também. As reportagens dos veículos informativos internos podem abranger diversos assuntos. Rego (1986, p. 130) divide as matérias em nove categorias distintas:

1. Matérias institucionais: noticiam regulamentos, lançamento de produtos, construções, inaugurações, etc.
2. Matérias de motivação: noticiam promoções, concursos, planos de sugestões
3. Matérias de orientação profissional: noticiam normas de segurança, higiene, programas de treinamento
4. Matérias educativas: abordam temas históricos, geográficos, conhecimentos gerais
5. Matérias associativas: tratam de esportes, festas, casamentos, bailes, obituário
6. Matérias de interesse feminino: culinária, dicas de beleza, moda
7. Matérias de entretenimento: palavras cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações
8. Matérias operacionais: noticiam inovações técnicas e processos de fabricação
9. Matérias sobre a família do empregado: além das matérias de interesse feminino, concursos infantis, etc.

O jornal mural fica disponibilizado nas paredes das principais áreas da companhia, como o refeitório, por exemplo. Esse meio de comunicação é estritamente informativo e conciso, e sua linguagem é extremamente clara; sua leitura deve ser rápida e sua atualização é diária.

O jornal impresso geralmente tem formato tablóide e apenas uma cor. Nele circulam notícias mais completas e reportagens sobre a empresa.

A revista é um veículo mais caro, pode utilizar várias cores, apresentando imagens e uma impressão com melhor qualidade. Nela são publicadas também notícias frias, como eventos ou confraternizações da organização. Sua periodicidade é na maioria das vezes mensal ou bimensal.

Os boletins apresentam uma formatação mais simples, pois eles divulgam informações urgentes e geralmente de cunho econômico ou social. É importante ressaltarmos que alguns desses veículos estão presentes nas empresas em forma eletrônica através de e-mail, *newsletters* e jornais *online*.

Para uma análise mais completa sobre o *house-organ*, este trabalho utiliza como base a pesquisa feita por Bueno (2003, p. 249) com sessenta e sete editores de *house-organs* com o objetivo de avaliar a periodicidade, a área responsável pela elaboração do veículo, os tipos de *house-organs* mais utilizados e a evolução desse veículo desde a década de 70 até os dias de hoje. Para este trabalho, o autor dividiu os *house-organs* em jornais, revistas ou boletins, todos voltados para o público interno da empresa.

Sobre a periodicidade deste meio de comunicação, a pesquisa constatou, conforme a tabela abaixo, que nos jornais predomina a periodicidade mensal, enquanto nas revistas a periodicidade é acima de um mês e nos boletins ela é inferior a um mês.

Periodicidade	Jornal	Revista	Boletim
mensal	73,86%	36,85%	22,23%
superior a um mês	12,30%	63,15%	0%
inferior a um mês	13,84%	0%	77,77%

O autor ainda explica que essas diferenças ocorrem porque as revistas, por serem mais elaboradas graficamente, exigem um maior tempo de produção e são mais onerosas para a empresa, enquanto os boletins por terem o objetivo de promover a circulação da informação com rapidez, são menos elaborados.

Sobre a tiragem, também encontramos diferenças entre os veículos. Os jornais possuem tiragem superior a dois mil exemplares. Já as revistas apresentam tiragem de mais de cinco

mil exemplares, enquanto os boletins possuem tiragens reduzidas, inferiores a dois mil exemplares.

A maioria desses veículos está ligada a área de comunicação interna da empresa. As revistas são os que apresentam o maior percentual de subordinação a áreas que não a comunicação (36,85%). Apesar de serem de responsabilidade da área de comunicação interna, em 35% das empresas os veículos devem ser aprovados por outros departamentos e até pela alta administração antes de sua publicação. A maioria desses veículos é produzida dentro da empresa (aproximadamente 65%). No entanto, as revistas apresentam o maior percentual de elaboração com auxílio de colaboradores externos.

O autor concluiu a pesquisa destacando que hoje muitos house-organs não estão totalmente adequados a nova realidade da comunicação empresarial, já que a participação dos funcionários na elaboração do jornal é baixa, o caráter informativo é muitas vezes substituído pelos elogios à empresa em detrimento dos fatos relevantes e assuntos como concorrência e mercado são pouco requentes nas pautas desses veículos.

4.2 Comunicação Interna e Cultura Organizacional

A partir do momento em que a comunicação adquire importância estratégica no diálogo com os públicos e na integração com a sociedade, ela deve atentar para todos os aspectos que possam influenciá-la na gestão organizacional. Para isso, é fundamental que a comunicação conheça a cultura e a sociedade onde a empresa está inserida. Caso contrário, conforme explica Freiria (2002), “as políticas de comunicação empregadas pelas empresas podem perder sua eficiência quando os gestores da comunicação não estão precavidos da influência da diversidade cultural”.

A comunicação interna reflete a cultura da instituição. Para o sucesso da empresa é fundamental que a sua comunicação com seus diversos públicos de interesse seja um espelho da sua cultura organizacional. A comunicação promove a cultura organizacional e contribui para o aumento da produtividade dos membros da empresa. Comunicação e cultura organizacional estão extremamente ligadas e possuem influência mútua. Como explica Beraldo,

Conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a ótica da comunicação interna, é imprescindível, pois ajuda a determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno. (BERALDO, 1996)

Através da criação de signos que representam significados, a linguagem constrói campos semânticos. Nas organizações são criados símbolos e, a partir deles, surgem procedimentos explícitos ou implícitos de legitimação. A linguagem constitui um elemento fundamental na socialização dos indivíduos. Através da análise da cultura organizacional é possível identificar os valores que formam a identidade da empresa.

A cultura, segundo Beyer e Trice *apud* FEURY (1996, p. 19) pode ser entendida como “rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional.” Para que a cultura seja mantida, é necessário comunicar estes valores e concepções para os integrantes da empresa de forma tangível.

A cultura de uma empresa pode ser definida, de acordo com Freiria (2002) como “o conjunto de crenças, valores, normas e políticas que são partilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes”. De acordo com Schein *apud* Fleury (1996, p. 20) a cultura organizacional também de ser compreendida como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN *apud* FLEURY, 1996, p.20)

Já Fleury define a cultura organizacional de uma forma mais politizada que Schein, como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. FLEURY (1996, p.22)

Bertero (1996, p. 37) ainda acrescenta que “a cultura é elemento que serve à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas”. O autor destaca também a relação do poder com a cultura organizacional.

Para Bertero, o poder é um componente da cultura da organização e deve ser entendido sob três aspectos distintos. O primeiro se refere ao poder que molda a cultura de uma organização. Esse poder se encontra durante a formação da empresa, quando o fundador

transfere seus próprios valores para serem os valores da organização. O segundo aspecto representa o poder como instrumento de manutenção da cultura empresarial já existente. O terceiro aspecto corresponde ao poder como ferramenta de mudança da cultura organizacional. A cultura de uma organização não muda apenas com uma medida formal, pois ela existe e possui valores próprios. A mudança cultural ocorre em longo prazo, pois é preciso reformular os valores e crenças da organização. Como explica Fonseca (2002) “A mudança cultural é um processo que deve ser planejado e ocorre, lentamente, através da comunicação, quando os novos padrões culturais forem absorvidos pelos membros da organização.”

Dentro de uma organização é possível encontrar diversas subculturas. Essas subculturas se formam por diferentes profissionais que se agrupam de acordo com afinidades ocupacionais. Para que estas subculturas não prevaleçam sobre a cultura da empresa, é fundamental que a organização se preocupe em transmiti-la e reforçá-la junto aos membros da companhia. Freitas (2001) acrescenta que a cultura da organização deve ser analisada levando em conta todas as suas subculturas.

No mundo em que vivemos hoje, onde as empresas são globalizadas e fusões e aquisições fazem parte da rotina das empresas, manter uma cultura organizacional saudável exige flexibilidade, adaptabilidade e pensamento estratégico. A cultura organizacional deve ser pensada considerando todos os aspectos culturais e valores que interferem e influenciam o comportamento dos colaboradores da empresa. No caso de empresas multinacionais, é fundamental que elas adaptem e desenvolvam a sua cultura respeitando os aspectos culturais locais dos países onde estão inseridas.

A cultura de uma organização, de acordo com Schein *apud* Fleury (1996, p.20) pode ser compreendida de três maneiras distintas. A primeira é através da análise do ambiente da organização. Deve-se observar a forma como as pessoas estão vestidas, a disposição das mesas, a arquitetura dos andares, boletins impressos. A segunda forma de conhecer a cultura de uma empresa é possível através da identificação dos valores que norteiam o comportamento dos integrantes da empresa. Para esse reconhecimento é necessário entrevistar os membros chave da organização ou levantar o conteúdo de documentos formais da empresa. O terceiro modo de conhecer a cultura organizacional de determinada empresa é através do reconhecimento de pressupostos inconscientes. Esses pressupostos são constituídos pelos valores que influenciam o comportamento dos integrantes a medida que estes se tornam inconscientes.

Fleury acredita que a cultura organizacional pode ser resgatada através da análise do histórico da organização, dos processos de integração, das políticas de Recursos Humanos e

da comunicação interna da empresa. No histórico da organização é fundamental o resgate do momento de fundação da empresa, considerando o cenário político e econômico da época. Assim é possível entender a natureza da empresa, suas metas e objetivos. Nesse processo, fundador desempenha um papel de destaque na construção da identidade da empresa, pois ele determina os elementos simbólicos que serão adotados na organização. As estratégias de integração de novos membros da empresa devem ser analisadas, pois através dela a empresa transmite seus valores e comportamentos para que estes sejam adotados pelos novos integrantes. As políticas de RH não podem ser deixadas de lado neste processo de entendimento da cultura organizacional. Essas políticas são definidas para orientar os trabalhadores a atingirem os objetivos da organização. É importante observar não só processos de recrutamento, que sintetizam a filosofia da empresa para trazer novos recursos, mas também políticas de remuneração e carreira.

Freitas (2001) acrescenta que para compreender a cultura de uma organização é necessário analisar os valores da empresa. Assim, “deve-se observar as crenças e os pressupostos de uma organização, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, os sinais, a forma e o conteúdo de sua comunicação”.

A comunicação interna também deve ser analisada para identificação da cultura organizacional porque ela é um elemento essencial para a construção e transmissão do universo simbólico da empresa. Devem ser analisados todos os canais e também o conteúdo que eles transmitem. Através dessa análise é possível identificar as relações entre as diferentes categoriais e grupos de profissionais.

Algumas empresas introduziram novos canais de comunicação com o objetivo de transmitir mais informações, ouvir sugestões ou reclamações dos funcionários. Esses novos canais podem tanto reforçar a cultura organizacional como questioná-la e modificar os padrões culturais da empresa. A comunicação é uma ferramenta estratégica essencial nos momentos de alteração da cultura organizacional. Como explicita Fonseca (2002) “possibilita discussões para a solução de conflitos, que permite aumentar a participação, administrar o conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e reformulação de novos valores compartilhados e sua expressão através de um texto.”

4.3 Comunicação Interna e Endomarketing

No mercado atual, onde a concorrência é crescente, a informação e o conhecimento são essenciais para a diferenciação e para a criação de riquezas. Nesse contexto, a valorização do

capital humano é fundamental, pois as pessoas são as detentoras do conhecimento. O sucesso depende de decisões rápidas, poder de decisão descentralizado e reconhecimento dos funcionários, em organizações que prezem pela circulação de informações. Assim, o endomarketing funciona como uma ferramenta para a construção de um ambiente favorável ao conhecimento e aos valores partilhados por todos os colaboradores internos da empresa.

As organizações hoje não se preocupam apenas em oferecer produtos de qualidade. O mercado onde elas se inserem exige que as empresas se voltem para atender as necessidades dos clientes. Como bem explica Bekin (1995, p.6) “não se trata mais de entregar um produto com determinadas qualificações técnicas ao consumidor, mas de adequar este produto as expectativas de qualidade do consumidor final”. O objetivo final da organização coincide com o objetivo do departamento de marketing, que é atender e satisfazer o consumidor. Por isso, o marketing não deve estar restrito apenas ao seu departamento, é fundamental que ele esteja integrado a todas as partes da empresa, principalmente na linha de frente, que possui contato direto com o consumidor.

Em algumas empresas a comunicação interna é deficitária. Isso pode ocorrer porque os gerentes e diretores não se comunicam ou não transmitem as informações aos seus subordinados. Com isso, se faz necessário motivar os membros da companhia para que eles se comuniquem. A comunicação, de acordo com Viana (2004, p. 120) “contribui para o fortalecimento das lideranças e, com isso, fica mais fácil motivar o quadro de colaboradores.”

Muitas vezes os funcionários não conhecem a empresa onde trabalham, não sabem como seu trabalho afeta o cliente, a integração entre os departamentos é baixa e suas funções são interpretadas de modo equivocado. Para solucionar esses problemas as empresas se utilizam cada vez mais de ferramentas de endomarketing. Através dele, a empresa constrói um ambiente alinhado a sua cultura organizacional. O endomarketing, de acordo com Bekin (1995, p.2), pode ser definido, como “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. O objetivo maior do endomarketing, segundo Bekin (1995, p.34) “é atrair e reter todos os funcionários com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos”.

Bekin notou que os funcionários de sua empresa não estavam efetivamente comprometidos com o trabalho. Isso porque os atrasos, as faltas, a baixa produtividade, a falta de integração entre os departamentos e a baixa motivação eram temas frequentes. Essa ausência de comprometimento pode ser extremamente prejudicial para a empresa. Para alcançar a excelência num mercado competitivo é preciso mobilizar os ativos da companhia.

Bekin utilizou estratégias de marketing para conquistar o público interno da empresa e reverter esse quadro de baixa produtividade.

Assim, Pimenta (2006, p.124) define o endomarketing como “ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades de dificuldades.”

A motivação é um elemento fundamental para que o endomarketing alcance seus objetivos. Motivar os funcionários é ouvi-los, reconhecer seu bom desempenho, suprir suas necessidades, respeitá-los e também fornecer um ambiente de trabalho seguro onde todos se sintam confortáveis. A finalidade da motivação é gerar o comprometimento dos funcionários com as metas da empresa e integrá-los à cultura organizacional.

Muitas empresas elaboram campanhas motivacionais para que os membros da organização se esforcem ao máximo para atingir os objetivos da empresa. Durante essas campanhas a comunicação é fundamental. A empresa deve utilizar diversos meios de comunicação de forma criativa, como cartazes, jornais e revistas para divulgar a campanha e atingir os funcionários. Algumas empresas acreditam que apenas a remuneração é suficiente para motivar os integrantes, já que o dinheiro, ao contrário do reconhecimento pode ser mensurado. No entanto, os rituais são extremamente importantes para o reconhecimento das pessoas. Por isso, é fundamental que a organização crie cerimônias de reconhecimento e divulgação dos resultados atingidos para que os funcionários se sintam valorizados.

Além disso, a empresa deve vender suas idéias para os funcionários antes de colocá-las no mercado. A organização deve sempre buscar atender às expectativas dos seus funcionários. Bekin (1995, p.62) destaca as principais expectativas dos colaboradores internos: reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento como indivíduo na empresa e remuneração adequada. Para manter os funcionários motivados, a organização deve praticar os valores que estão implícitos nessas expectativas. Ou seja, a empresa deve considerar os funcionários como clientes internos, valorizando sua dignidade, responsabilidade e poder de decisão. Neste processo de motivação, a comunicação interna exerce função fundamental para envolver e comprometer os funcionários da organização.

O endomarketing de acordo com Bekin (1995, p.40) deve sempre considerar 3 premissas básicas:

1. Num mercado com orientação para o cliente, este só é conquistado com excelência em serviço
2. Funcionários são ativos que devem ser valorizados como pessoas

3. Excelência em serviços significa comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa

A avaliação do ambiente interno é essencial para que a organização tenha a visão real do comprometimento dos seus funcionários para elaborar um bom plano de ação. A organização também deve levantar os pontos fracos que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos colaboradores. A empresa nunca deve partir do pressuposto que todos os seus colaboradores internos vestem a camisa da empresa. Muitas vezes, os funcionários que estão na linha de frente, em contato direto com o consumidor, possuem pouca informação e não têm poder de decisão. Isso acaba gerando atitudes de displicência, que podem culminar num mau atendimento ao cliente. É fundamental que os funcionários da linha de frente estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa. Caso contrário, eles podem passar para os consumidores uma imagem ruim da organização.

A comunicação, de acordo com Rego (1986, p. 60) deve desencadear três sentimentos nos funcionários:

- Aumentar o prazer e a satisfação no trabalho e nas relações interpessoais
- Gerar atitudes mais racionais devido ao aumento do sentimento de participação e ao aumento das informações na organização
- Estimular o surgimento do sentimento de dever, devido a definições mais claras de responsabilidade e autoridade

O endomarketing e a comunicação empresarial estão extremamente relacionados no mundo corporativo atual. Além de valorizar e motivar seus funcionários, a organização deve promover a troca de informação entre os departamentos. A companhia deve disponibilizar uma rede de informações que alimente os funcionários para que eles cumpram suas tarefas com eficiência. É fundamental que a empresa tenha um sistema de retroalimentação, para que dialogue com os funcionários e ocorra efetivamente a troca de informações. Se a informação for apenas unilateral, ela irá se perder; e onde não há comunicação existem boatos e fofocas.

Dessa forma, as empresas tomam decisões para tornar seus colaboradores internos mais felizes, pois os funcionários satisfeitos tendem a ser os melhores divulgadores da imagem de uma organização.

5. Estudo de caso: a comunicação interna na Souza Cruz

5.1 História da empresa

A Souza Cruz foi criada em 1903, pelo imigrante português Albino Souza Cruz. Nesta época foi lançada a marca de cigarros Dalila. O sucesso foi tanto que em 1910, Albino foi

obrigado a comprar outra fábrica para expandir a produção. Em 1914 a empresa teve o controle de suas ações transferido para o grupo British American Tobacco.

Este grupo está presente em 180 países e emprega mais de noventa mil colaboradores. Um em cada sete dos cerca de um bilhão de fumantes do mundo é consumidor de uma marca produzida por empresas do grupo BAT.

A partir daí a Souza Cruz teve seu crescimento Alavancado, o que a levaria a ser a maior indústria de fumo da América Latina. Desde que entrou para o grupo BAT, a empresa aumentou sua produção, internacionalizou-se, evoluiu tecnologicamente e tornou-se líder absoluta de mercado e referência internacional no marketing de produtos de consumo de massa. Em 2003 a Souza Cruz completou cem anos com a inauguração de uma fábrica de alta tecnologia no RS.

A Souza Cruz é hoje líder absoluta no mercado nacional de cigarros, atendendo mais de 200 mil pontos de venda e um dos cinco maiores grupos empresariais do Brasil e a 4ª maior contribuinte de impostos do país, com participação de 60,2% do mercado total brasileiro. A empresa comercializa as marcas mais vendidas e reconhecidas no mercado, como Carlton, Free, Derby e Hollywood. Ela atua em toda a cadeia, desde a produção do fumo até a distribuição dos cigarros para os varejistas.

5.2 Valores e Princípios

A Souza Cruz possui valores e princípios alinhados ao grupo BAT. A visão da Souza Cruz é “liderar o mercado brasileiro de produtos de tabaco de forma responsável e inovadora, assegurando a sustentabilidade do negócio e o desenvolvimento de nossos talentos e de nossas marcas”.

A Souza Cruz possui atributos em alinhados ao grupo BAT, tais como: vencer com integridade, honestidade, empreendedorismo, mente aberta, responsabilidade e organização vencedora. A empresa adota os seguintes valores corporativos:

- **Diversidade** (Para usar as diferenças como alavanca que potencializa o surgimento de idéias e soluções, a Souza Cruz defende que o ambiente de trabalho esteja aberto para as diferenças entre as pessoas)
- **Mente Aberta** (Visando criar um ambiente favorável à criatividade e à mudança, a Souza Cruz deseja e estimula o envolvimento e contribuição de todos, sempre abertos a novas idéias e aos diferentes pontos de vista)

- **Espírito Empreendedor** (A Souza Cruz busca fazer as coisas acontecerem, estimulando a criatividade e inovação. É esperado que as pessoas se superem e façam o negócio da empresa melhor a cada dia)
- **Liberdade com responsabilidade** (Para estimular a autonomia na tomada de decisões dentro dos padrões éticos e de negócio, a Souza Cruz acredita que as pessoas têm a liberdade para tomar decisões, dentro dos seus níveis de competência)

Para deixar bem definidos os padrões de comportamento e as crenças da companhia, foram desenvolvidos os Princípios de Negócios, que cobrem os principais aspectos que sustentam a Responsabilidade Social Corporativa da Souza Cruz. Todos os princípios basilares à responsabilidade da empresa estão em conformidade com os valores corporativos que expressam a cultura da empresa. Os princípios estão divididos em três:

Princípio do benefício mútuo: é a base da relação com os *stakeholders*. A Souza Cruz acredita que compreendendo e considerando as necessidades dos acionistas ela poderá agregar valor aos mesmos em longo prazo.

Princípio da Gestão Responsável do Produto: é a base sobre a qual a empresa atende à demanda do consumidor com relação a um produto lícito, mas que está associado a riscos de sérias doenças. Seus produtos e marcas devem ser desenvolvidos, manufaturados e comercializados de forma responsável. A empresa almeja desenvolver produtos derivados do fumo que, com o tempo, sejam reconhecidos pelas autoridades científicas e regulatórias como produtos que reduzam substancialmente os riscos à saúde e que tenham aceitação pelos consumidores.

Princípio da boa conduta empresarial: este princípio norteia a base da administração dos negócios da companhia. A empresa acredita em altos padrões de comportamento e integridade, na responsabilidade social corporativa e em padrões internacionais de respeito ao meio ambiente.

5.3 Como é a comunicação interna na Souza Cruz

O departamento de comunicação da Souza Cruz se chamava Departamento de Comunicação Empresarial até 1999. A partir do ano 2000, ele passou a ser chamado de Departamento de Assuntos Corporativos. Ele se divide em mídia, responsabilidade social, regulatório e planejamento de comunicação. A área de mídia trata da relação da empresa com os veículos de comunicação da sociedade, monitorando sua imagem e gerenciando seu aparecimento em jornais e revistas. A equipe de responsabilidade social cuida dos projetos de responsabilidade social da empresa. A área de regulatório é responsável pela aprovação de todas as atividades de marketing da organização para que elas estejam de acordo com os marketing *guidelines* do grupo BAT e da Souza Cruz.

A comunicação interna da Souza Cruz abrange diversas ferramentas. A empresa acredita na importância da comunicação para fortalecer a imagem da companhia interna e externamente. O objetivo dos canais de comunicação da empresa é fornecer mais informações aos colaboradores, buscando a transparência e o entendimento das diversas áreas do negócio. A comunicação interna tem como missão garantir o comprometimento dos funcionários através do alinhamento das equipes para que a empresa atinja suas metas. Para criar esse comprometimento a comunicação interna se apóia em alguns pilares. É preciso fazer com que o funcionário se sinta parte integrante da organização, que ele seja co-responsável, compreendendo como o seu trabalho impacta na organização, que ele se sinta reconhecido e valorizado pelos benefícios da empresa.

A gerente de Comunicação Interna, Cristiane Oliveira¹, explicou que os funcionários devem ser tratados como clientes internos da empresa. Daí infere-se que a comunicação interna nesta empresa está extremamente ligada aos princípios de endomarketing, visando a valorização e reconhecimento dos funcionários, para que estes se comprometam com as metas e valores da empresa. Ela reforçou que para a Souza Cruz, que comercializa um produto que é questionado na sociedade, esse comprometimento deve ser mais importante ainda. Como o produto é controverso, se o funcionário não tiver bem claro o posicionamento e os valores da empresa, ele pode se deixar levar por críticas externas e não se comprometer de fato com a organização. Por isso, é fundamental que todas as equipes estejam alinhadas com a visão e valores da empresa. Todos os líderes da empresa devem estar capacitados e motivados a passar as informações para seus subordinados. A comunicação interna atua consolidando os valores e objetivos da empresa na mente da cúpula para que esta sempre passe as informações face a face para os subordinados.

¹ Entrevista concedida em Novembro de 2007

A empresa divide suas ferramentas de comunicação em: face a face, impresso e eletrônicos. A primeira corresponde a palestras e reuniões de equipe. Para Cristiane, essa é a ferramenta mais importante a ser utilizada pela empresa. O contato diário dos subordinados com os chefes na troca de informações do cotidiano é essencial para evitar a rádio peão. O contato face a face diminui a insegurança dos colaboradores e alimenta a motivação. Cristiane citou como exemplo a iniciativa “Comunicafés”. Essa iniciativa promove a visita de gerentes e diretores alternadamente a todas as unidades da organização periodicamente. Esse encontro não possui pauta específica. É um momento onde os funcionários podem ouvir e serem ouvidos, trazendo experiências, propondo soluções para alguns problemas e tirar dúvidas. A segunda se refere aos veículos impressos, quadro de avisos, banners, painéis e folders. O departamento de Assuntos Corporativos é responsável por três publicações: as revistas *No Ar* e *O Produtor de Fumo* e a newsletter *Diálogo*. Os meios eletrônicos abrangem e-mail, intranet, *pop-ups*, *screen saver* e *websites*.

A área de comunicação interna tem como objetivo alinhar as diversas ações de comunicação da empresa garantindo o envolvimento dos colaboradores. Ela é responsável pelo gerenciamento dos canais de comunicação, desenvolvendo melhorias e criando novos e apoiando o desenvolvimento de canais locais nas diversas unidades da empresa. A área também atua na mobilização e preparação de gestores para incentivar modificações na cultura organizacional, visando à construção de uma comunicação face a face. Além disso, ela também é responsável pelo planejamento e alinhamento das informações entre as outras áreas da empresa. Cristiane explicou que isto é fundamental, pois se a empresa tiver duas atividades importantes ocorrendo ao mesmo tempo, a comunicação deve ser bem planejada para que nenhuma delas perca sua importância.

Para obter notícias e coletar informações de toda a organização, a área de comunicação interna possui correspondentes locais em cada uma das unidades da empresa. Esses correspondentes são funcionários que voluntariam para serem colaboradores. Assim, ela tem acesso a informações e acontecimentos locais que serão divulgados nos meios de comunicação para que todos os membros da empresa tenham acesso a esta informação. Cristiane explicou que é fundamental ter contato constante com os colaboradores para que eles se sintam motivados a enviar notícias. Para isso, a área sempre que publica alguma reportagem cuja fonte foi um colaborador, insere o nome do funcionário no crédito da matéria e o comunica quando e onde ela será publicada. A área também cria concursos para estimular o envio de reportagens. O colaborador que ao final do ano tiver mais matérias publicadas ganha o concurso.

As notícias de caráter local que não são relevantes para os colaboradores de todas as unidades são publicadas na intranet ou em jornais locais. Se a informação for muito relevante, como uma campanha da empresa, por exemplo, ela pode ser divulgada em todos os veículos de comunicação simultaneamente.

Duas vezes por ano, segundo a entrevistada, a aérea, em parceria com a área de pesquisa de marketing faz uma pesquisa para avaliar a comunicação da empresa. Nessa pesquisa, são escolhidos novecentos funcionários de todas as unidades, aleatoriamente. Os escolhidos recebem um questionário por email. Nesse questionário é necessário preencher a unidade do colaborador, para que assim o mapeamento dos problemas seja mais eficaz. Dentre algumas questões, é avaliado se o funcionário recebe informações através do chefe, se ele acessa a intranet, se ele recebe a revista corporativa, se ele considera os temas da revistas relevantes, se ele se identifica com as reportagens, etc.

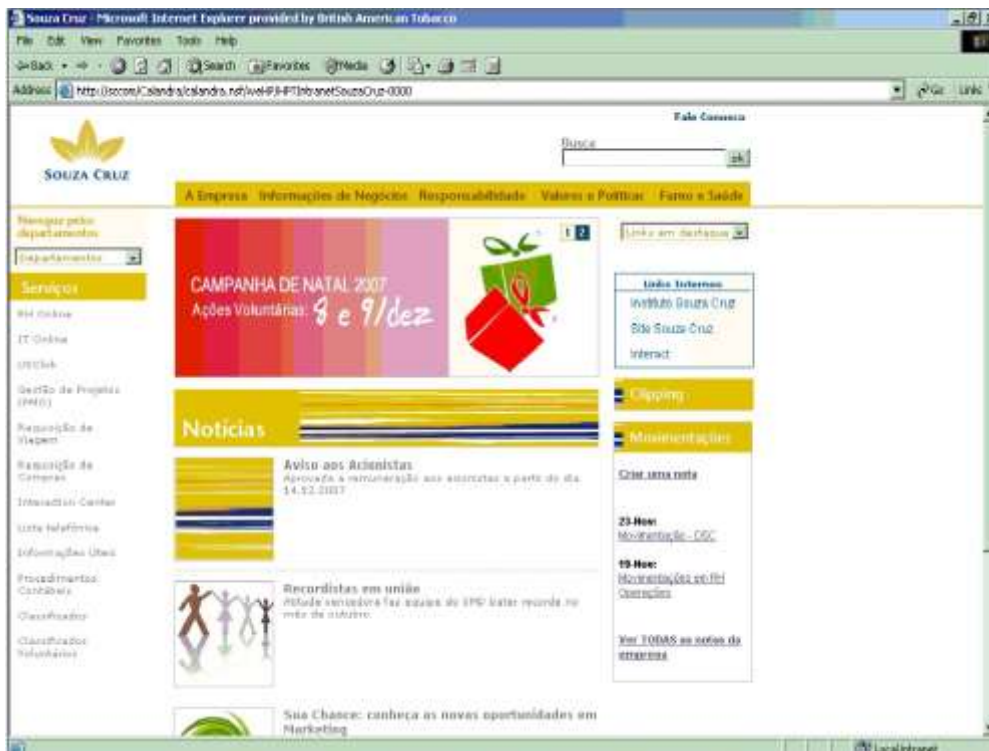
Intranet

A intranet é uma das principais ferramentas utilizadas pela empresa. De Setembro de 2006 a Setembro de 2007 os acessos a intranet cresceram mais de 100%. Cristiane acredita que a intranet caminha para se tornar a principal ferramenta de comunicação interna da empresa. A intranet é dinâmica e facilmente atualizada. Ela é a página principal de acesso à internet. Além disso, com a empresa já começou a disponibilizar algumas informações apenas eletronicamente, para evitar o gasto de papel. O relatório anual da empresa, por exemplo, não é mais impresso para os *stakeholders*. Ele fica disponibilizado na intranet e no *website* da empresa em um formato de livro para facilitar sua leitura.

Para 2008 a empresa planeja deslocar o e-mail para ser acessado dentro da intranet e também disponibilizá-la automaticamente no lugar do fundo de tela. Além disso, estão sendo estudados algumas outras funções, como site de relacionamentos para serem implantados na intranet. Esta ferramenta atinge mais da metade dos colaboradores da empresa. Cerca de três mil pessoas não tem acesso à ferramenta e correspondem à grande parte da força de vendas da organização. São vendedores, motoristas, auxiliares de merchandising, operadores de máquinas, etc. Esses colaboradores recebem informações através da revista corporativa e jornais locais.

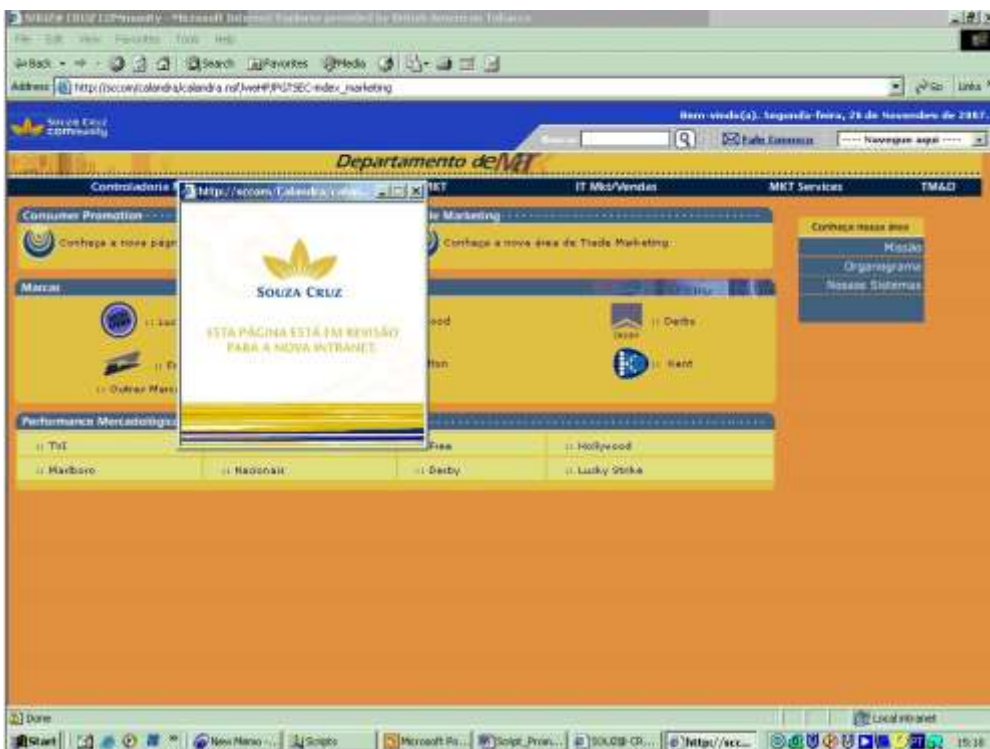
O layout da intranet é limpo e a navegação é fácil. No centro da página se concentram as notícias e principais acontecimentos. Essas notícias refletem claramente os valores e a cultura da organização. Essas matérias abordam temas como a valorização do trabalhador,

eventos da empresa, ações de voluntariado e responsabilidade social e notícias locais de algumas unidades. Devido a sua freqüente atualização, alguns temas de interesse local são publicados apenas na intranet e não na revista corporativa. No topo da página ficam expostos os mesmos links de informações presentes no site da empresa. São eles: A empresa, informações de negócios, responsabilidade, valores e políticas e, fumo e saúde. Esses links contêm informações sobre o posicionamento da empresa em relação a questões políticas, histórico da empresa, informações sobre seus produtos, ações de responsabilidade social e resultados da organização. Do lado esquerdo fica a ferramenta que permite acessar diretamente a página de cada um dos departamentos da organização. Também à esquerda estão dispostas algumas ferramentas úteis, como lista telefônica eletrônica, classificados e requisição de viagens online. Abaixo está a tela da página principal da intranet:



As páginas de alguns departamentos, como o de marketing, por exemplo, estão completamente desatualizadas, conforme ilustra a tela abaixo. A partir daí é possível constatar que a intranet não é muito popular entre os funcionários deste departamento. Muitos membros da empresa navegam apenas na primeira página da intranet para ler as notícias. A ferramenta ainda não é totalmente explorada por todos os departamentos. No entanto, as páginas de outros departamentos, como Recursos Humanos, por exemplo, são atualizadas quase diariamente com novas informações.

Cristiane explicou que quanto maior o nível hierárquico dos colaboradores, menor é o acesso à ferramenta. Isso ocorre porque os gerentes recebem as informações através do face a face ou porque eles alegam não ter tempo. Para estimular o acesso ao veículo a empresa está trazendo conteúdos diversos, como classificados e entretenimento. A idéia é aproximar a intranet também da realidade externa da empresa, com indicação de livros, filmes e acontecimentos locais nas cidades das unidades.



Diálogo

Esta publicação surgiu em Junho de 2003 devido à demanda de maiores informações sobre a Souza Cruz, especialmente quanto à responsabilidade social na condução dos negócios. A *newsletter* Diálogo tem periodicidade mensal e é destinada a cerca de 4,5 mil pessoas. O principal público atingido com essa publicação são deputados, senadores e outros empresários. O veículo traz entrevistas com representantes do governo abordando temas que envolvam de alguma forma a Souza Cruz, apresenta uma coluna de entrevista com alguém do varejo, notícias de premiações, resultados de negócios, cartas ao editor e reportagens sobre atividades da empresa no ramo da responsabilidade social.

No Ar

A revista No Ar é uma publicação mensal que atinge todos os seis mil membros da empresa. Por membros da empresa entende-se desde gerentes, motoristas, vendedores, aposentados, operadores de máquina, pesquisadores, técnicos, estagiários e inclusive funcionários expatriados. A revista é composta por 12 páginas e sua tiragem média é de oito mil exemplares. Na época da safra de fumo esta tiragem chega até dez mil exemplares. A revista procura trazer sempre soluções gráficas diferentes para captar a atenção dos leitores. Ela é um dos mais importantes canais de comunicação interna da companhia.

A revista está em completa sintonia com a cultura e os valores organizacionais. Ela valoriza os funcionários, destaca prêmios recebidos pela empresa, destaca a importância da prevenção de acidentes, ações de voluntariado, ações de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável. Todas as reportagens antes de serem publicadas são aprovadas internamente pela área que auxiliou a confecção da matéria e pelo departamento jurídico.

A entrevistada explicou que define as capas do ano inteiro no início do ano. No mês do meio ambiente a capa é sobre o desenvolvimento sustentável, no mês do vendedor a capa é sobre os vendedores, no mês do voluntariado ela é sobre as ações de voluntariado da empresa e assim por diante. As informações são enviadas pelos colaboradores internos e as reportagens são escritas pelo departamento de comunicação interna em parceria com jornalistas terceirizados responsáveis pela confecção da revista. Para estimular o recebimento de matérias contínuas pelos colaboradores a equipe de comunicação interna mantém contato constante com eles, sempre agradecendo e valorizando os assuntos publicados e também fazendo premiações ao final do ano para aqueles que tiveram mais reportagens publicadas.

Para melhor exemplificar este veículo de comunicação, foram analisados os exemplares de Junho, Julho, Setembro e Outubro de 2007. A edição de Junho tem o desenvolvimento sustentável como tema principal, sendo a revista confeccionada em papel reciclado. Este tema foi escolhido para a capa porque Junho é o mês do meio ambiente. Na edição de Julho é possível ver claramente as tentativas da empresa de trazer elementos do mundo externo à empresa para dentro dela. O assunto da capa desta edição são os jogos Pan Americanos. A reportagem mostra membros da empresa que praticam esportes e competem em busca de vitórias. A matéria mostra como alguns funcionários superam marcas dentro da organização e fora dela através dos esportes, assim, cria uma relação da empresa com os acontecimentos da atualidade externos à empresa. Em Setembro, mês do voluntariado, o tema abordado pela revista é o programa de voluntariado da Souza Cruz. A reportagem mostra os resultados do

programa, as entidades beneficiadas e a mobilização dos membros da companhia para ajudarem essas entidades. A capa da revista No Ar do mês de Outubro são os vendedores da Souza Cruz. Este tema foi o escolhido para esta edição por dia 1 de Outubro é o dia do vendedor. Por isso, a revista utilizou uma capa com uma dobra, que ao abri-la pode-se ler o nome de todos os vendedores que atuam em nome da empresa em todo o país.

Durante todas as edições analisadas nota-se que alguns temas são constantemente abordados. São eles: novos projetos da empresa, atividades especiais das marcas, palavra do presidente, eventos corporativos, premiações, meio ambiente, prevenção de acidentes de trabalho e entrevistas com funcionários sobre seus hobbies e atividades fora da empresa.

Além da revista, a empresa publica dois jornais locais, um na fábrica localizada em Cachoeirinha, RS, e outro na fábrica de Uberlândia, MG. Esses jornais são elaborados e impressos localmente por equipes de comunicação que ficam nas fábricas e são orientados pelo departamento de comunicação da Souza Cruz. Essas publicações tratam de assuntos que dizem respeito às fábricas.

Materiais como banners e cartazes também, são elaborados e confeccionados pelo departamento de comunicação e enviados para todas as unidades. Materiais mais simples, como avisos, que podem ser impressos localmente nas unidades são enviados por e-mail.

6. Conclusão

A comunicação é hoje um elemento fundamental para o sucesso das organizações. Cada vez mais a velocidade as ações e a constante busca pela inovação e pela liderança de mercado faz com que o capital humano das empresas seja valorizado. Isto ocorre porque é através da troca de informações que se gera o conhecimento; e, através desse conhecimento gerado pelas pessoas é possível criar diferenciação e trazer sucesso para a empresa. Nesse contexto, a

comunicação interna dentro das empresas é uma ferramenta estratégica fundamental para o sucesso da empresa. A comunicação interna gerencia e direciona os fluxos de informação e atua incentivando e comprometendo os membros da empresa com seus objetivos e valores. Ela também atua na construção e manutenção da imagem da organização, gerenciando as trocas de informação da empresa com a mídia e consolidando-a junto ao público interno.

Este trabalho cumpriu seu objetivo de analisar a importância da comunicação empresarial na atualidade e verificar sua aplicação na prática. Para aprofundar este tema foram pesquisados diversos autores que tratam da comunicação empresarial sobre suas diferentes vertentes e sua ligação com a cultura organizacional e com o endomarketing. Também foi feito um estudo de caso para verificar a aplicação da comunicação interna numa empresa. Neste estudo foram analisados os principais veículos de comunicação utilizados pela empresa, incluindo seus principais conteúdos, públicos prioritários e seu funcionamento. Além disso, também foi verificada a relação da comunicação interna na empresa Souza Cruz com o endomarketing e com a cultura organizacional. Para esta parte do trabalho as principais fontes de informações foram a análise de alguns veículos utilizados pela empresa e uma entrevista com a gerente de comunicação interna.

Ao final, este trabalho possibilitou verificar a importância da comunicação na atual conjuntura do mercado, como ela é compreendida por alguns autores, como ela atua nas empresas e como interfere e auxilia as organizações a atingirem seus objetivos estratégicos, seja através da motivação dos funcionários e da consolidação dos seus valores ou através da construção e manutenção de sua imagem.

No entanto, este tema não se encerra por aqui. Com as novas exigências do mercado, a crescente preocupação da sociedade sobre a atuação das empresas e seus efeitos no meio ambiente e o aumento da velocidade das trocas de informação, a comunicação caminha para novos rumos. Sua importância para as empresas cresce exponencialmente a medida que elas percebem como sua utilização pode auxiliá-las a atingirem seus objetivos e aumentarem sua participação no mercado.

Esta temática não se esgotou, pois cada vez mais a comunicação se torna um elemento fundamental para o sucesso das empresas e adquire mais funções e importância. Novas ferramentas devem ser desenvolvidas para se adaptarem ao ritmo dos funcionários nas empresas. A tendência de crescimento das ferramentas eletrônicas evidencia não só sua praticidade e capacidade de atualização, mas também a substituição de desperdício de papel. Cada vez mais as ferramentas se segmentam para que a empresa consiga atingir todos os seus

públicos internos. Como novos temas para pesquisa devem ser considerados o surgimento de novas ferramentas eletrônicas e sua efetividade junto aos funcionários.

7. Referências:

BAHIA, Juarez. **Introdução a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação Interna como Fator Estratégico nos Processos de Mudança.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais/0002.htm>>. Acesso em: 27/08/2007.

BERTERO, Carlos Osmar. In: **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial.** São Paulo: Best Seller, 1990.

FASCINA, Julia Belem. A importância do departamento de comunicação interna na empresa. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/cominterna_julianafascina.pdf>. Acesso em: 10/09/2007.

FIGUEIREDO, Emmanuel João. **A importância da comunicação empresarial nas organizações.** Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomunicacao internaEmanuel.htm>>. Acesso em: 27/08/2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (org). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Ana Maria Eiroa da. **O discurso das mudanças e a comunicação organizacional.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0168.pdf>>. Acesso em: 15/11/2007.

FREIRIA, Vandrezza Lizandra Pantoni da. **Aspectos Interculturais: um norte para a comunicação organizacional.** Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/tcc_van.pdf>. Acesso em: 31/10/2007

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação, poder e cultura organizacional.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0105.htm>>. Acesso em: 10/11/2007

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 29/11/2007.

INSTITUTO ETHOS. **Descobrimo o consumidor consciente: uma nova visão da sociedade brasileira.** 2004. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/Pesquisa_Descobrimo_o_Consumidor_Consciente_uma_nova_visao_da_realidade_brasileira.pdf>. Acesso em: 29/11/2007

JORGE, Miguel. A Comunicação Empresarial como Vantagem Competitiva. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo5.php>. Acesso em: 28/08/2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

NASSAR, Paulo. **Administrar é comunicar**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98>. Acesso em: 06/11/2007.

NEVES, Maria Luisa Timoni Camargo. **Comunicação de crise: a atuação da assessoria de imprensa da Varig e a sua imagem na cobertura da Folha de S. Paulo**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/marialuiza_crise.pdf>. Acesso em: 25/08/2007.

PEREIRA, Carlos Alberto, HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento**. Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: PósCom-Umesp, a. 24, n. 38, p. 27-42, 2º. Sem. 2002.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>>. Acesso em: 26/08/2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Alínea, 2006.

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

SOUZA CRUZ. Disponível em: <www.souzacruz.com.br>. Acesso em: 20/11/2007

VIANA, Francisco: **Comunicação Empresarial de A a Z**. São Paulo: CLA, 2004.