



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

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:
ESTUDO DE CASO DO PROJETO DE OLIMPIADAS DA
COCA-COLA BRASIL**

PÂMELA ALMEIDA DA SILVA
RIO DE JANEIRO
2017

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

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA:
ESTUDO DE CASO DO PROJETO DE OLIMPIADAS DA
COCA-COLA BRASIL**

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

PÂMELA ALMEIDA DA SILVA

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

RIO DE JANEIRO
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Os desafios da comunicação interna: estudo de caso do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil**, elaborada por Pâmela Almeida da Silva.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

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

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

Prof. Dr. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Comunicação - UFRJ

RIO DE JANEIRO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

DA SILVA, Pâmela Almeida.

Os desafios da comunicação interna: estudo de caso do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil. Rio de Janeiro, 2017. 69 p.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação
– ECO.

Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui.

À minha família por todo o suporte.

Aos meus amigos que, direta ou indiretamente, me ajudaram a concluir esse projeto.

Aos profissionais com quem convivi no projeto de Olimpíadas da Coca-Cola durante meu estágio.

Em especial à minha orientadora, Gabriela, por toda a atenção e dedicação durante esse mês decisivo para nós duas.

DA SILVA, Pâmela Almeida. **Os desafios da comunicação interna: estudo de caso do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil.** Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini.
Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

Desde o seu surgimento nas organizações, a comunicação interna passou por diversas transformações que evidenciam a importância do seu papel estratégico na consolidação da imagem corporativa perante o público externo e interno. Tendo em vista o debate sobre os desafios da gestão de relacionamentos e do engajamento do funcionário, o presente trabalho aborda a relevância do planejamento estratégico na comunicação, assim como a pertinência das inovações ferramentais para despertar o orgulho da marca no público interno. O estudo de caso da área de comunicação interna do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil viabiliza, portanto, a análise da integração entre as áreas e do aprofundamento da humanização nas ações comunicativas.

Palavras-chave: Comunicação interna. Engajamento. Planejamento estratégico. Coca-Cola Brasil.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. PANORAMA HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	6
2.1 O desenvolvimento da comunicação empresarial	6
2.2 A evolução do conceito	11
3. AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
3.1 Muito além de comunicar	15
3.2 A era do compartilhamento	20
3.3 Comunicação organizacional e a Coca-Cola Brasil nas Olimpíadas Rio 2016	23
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	25
4.1 Etapas e fases do planejamento	25
4.2 <i>System Motivation</i> : Comunicação interna da Coca-Cola Brasil	31
5. GESTÃO DE COMUNICAÇÃO PARA PÚBLICO INTERNO	35
5.1 Comunicação interna ou endomarketing?	35
5.2 A construção do amor à marca	40
6. COMO ENGAJAR O FUNCIONÁRIO	46
6.1 Liderança apreciativa	46
6.2 Calendário de engajamento do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil	49
7. MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO	58
7.1 A função do retorno de investimento na comunicação	58
7.2 Como avaliar um projeto Olímpico	64
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

1. INTRODUÇÃO

A cada quatro anos, o mundo é cercado pelos valores e significados dos Jogos Olímpicos, que envolvem todos os países em amizade, excelência e respeito, independentemente de suas diferenças. Tais valores evidenciam a prática da colaboração mais do que a competição, como uma fonte rica de aprendizados. A tradição que já se perpetua há mais de 2.000 anos começou na Grécia antiga, quando mensageiros eram recrutados para percorrer cidades anunciando o “cessar fogo”. Esse aviso apregoava a pausa das guerras em “trégua sagrada” para o início dos Jogos Olímpicos, em que todas as nações se uniam em paz através do esporte.

Os mensageiros da paz da antiguidade se transformaram em condutores da Tocha Olímpica na era moderna e, assim, a história das Olimpíadas se estendeu da Grécia antiga até o Rio de Janeiro em 2016. A chama Olímpica, considerada sagrada, passou por 12 mil mãos brasileiras ao redor do país, durante o Revezamento da Tocha Olímpica, para cumprir a missão de anunciar a paz e a união em meio aos conflitos políticos e a crise financeira instalada no Brasil na época do evento. Assim, buscava-se levar os princípios motivadores dos Jogos Olímpicos idealizados pelo Barão francês Pierre de Coubertin - fundador do Comitê Olímpico Internacional -, ao povo brasileiro.

Logo, o Brasil e o Rio de Janeiro receberam visitantes de todas as nações, botando em prática a diversidade, a hospitalidade e a empatia. Desse modo, observa-se que na história dos Jogos Olímpicos os conceitos por trás das edições passam por mudanças de contexto, mas a missão de integrar e valorizar as diferenças culturais permanece firme. O discurso usado no encerramento da edição dos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1932, para retratar a chama Olímpica como o maior símbolo de força dos Jogos, expressa o sentimento que perdurou no coração de todos os que foram cativados pela edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, proclamado de antemão por Coubertin: “Que a Tocha Olímpica siga seu curso através dos tempos para o bem da humanidade cada vez mais ardente, corajosa e pura”¹.

¹ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Chama_Ol%C3%ADmpica. Acessado em 15/05/2017.

Em concordância com os valores dos Jogos Olímpicos, a empresa Coca-Cola Brasil é patrocinadora oficial dos Jogos desde 1928, sendo, portanto, a sua organização parceira de mais longa data. Seja no âmbito externo ou interno, comunicar e associar-se a tais valores tornou-se imperativo para a marca desde então. Além disso, considerando especialmente o contexto dos últimos anos, nota-se um crescimento exponencial das ações de engajamento para público externo e interno, tendo em vista a necessidade de fidelização de públicos por parte das organizações.

Nesse contexto, interessa a este trabalho discorrer sobre os desafios da gestão de relacionamentos e engajamento, sobretudo do público interno, bem como atentar para a relevância do planejamento estratégico na comunicação, assim como para a pertinência das inovações de recursos técnicos para despertar o orgulho da marca nos funcionários. Tudo isso, tendo em mente que, hoje, o papel da comunicação interna é muito mais do que emitir comunicados oficiais e/ou fazer ponte entre a presidência e os funcionários.

Compreender a extensão das responsabilidades de engajamento será um dos assuntos abordados para inferir que não se pode reduzir a amplitude das ações de comunicação interna a um setor secundário, sem importância para a conquista de públicos de interesse da organização. Portanto, o caminho que este trabalho percorrerá visa permitir um maior entendimento da relevância da humanização dentro das organizações.

O mérito deste estudo concentra-se na clareza de que a comunicação interna tem se tornado cada vez mais um setor estratégico que constrói a imagem da organização perante o seu público mais importante, que é o interno. Além disso, tem o propósito de chamar a atenção para o poder que os funcionários podem ter como embaixadores na divulgação positiva ou negativa das experiências vivenciadas dentro do local de trabalho em que se encontram.

Sendo assim, a exposição dos pontos destacados será abordada a partir de uma revisão bibliográfica dos principais autores da área: Margarida Maria Krohling Kunsch, precursora dos estudos da comunicação organizacional integrada, fornecerá uma visão ampliada sobre as responsabilidades da comunicação interna e como ela deve estar integrada a outros setores da organização. Outro pesquisador de grande relevância no campo da comunicação

organizacional que estará presente neste trabalho é Gaudêncio Torquato, cujos estudos serão usados para complementar os conceitos. Ao abordar aspectos do *endomarketing*, será estudada a bibliografia de Analisa Brum, pesquisadora das técnicas de marketing interno nas organizações para alavancar os relacionamentos. Além destes, os estudos do renomado autor dos conceitos de mensuração de resultados e retorno sobre o investimento, Mitsuru Yanaze, também serão contemplados neste trabalho, como bibliografia relevante para compreender a abrangência das ações em comunicação.

As revisões bibliográficas dos principais autores citados, entre outros, serão associadas ao estudo de caso da comunicação interna do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil, a partir da análise de documentos internos, da interação com os profissionais da organização que lideraram o projeto e das experiências vivenciadas pela própria autora, parte integrante do time de comunicação interna, denominado pela organização como *system motivation*.

No primeiro capítulo, um breve histórico sobre o surgimento das relações públicas, da assessoria de imprensa e, conseqüentemente, da comunicação interna, será feito para apresentar os princípios morais das organizações à época do início dessas atividades, passando pelas transformações identificadas nos momentos históricos que causaram impactos nas formas de relacionamento entre patrão e funcionário, como, por exemplo, a ditadura militar e a redemocratização. Além disso, uma nova abordagem sobre a comunicação organizacional será apresentada. Ao falar sobre comunicação organizacional, será necessário contextualizar a evolução do termo e do conceito dentro das empresas no mundo e, conseqüentemente, como esse processo aconteceu no Brasil. Desse modo, abordar as transformações da área será de suma importância para entender o atual papel estratégico da comunicação dentro das organizações.

As sensações de pertencimento e motivação dos empregados, tratadas no segundo capítulo, vêm de diversas diretrizes da organização, desde a sua preocupação com aspectos éticos e ambientais, até aspectos contratuais como política de benefícios e plano de carreira. Para chegar ao nível de satisfação de ambos os interessados, as companhias passaram por uma transição na abordagem comunicativa para que esta seja mais acessível e afetiva. Sendo assim, mediante um novo modelo de comunicação, o assunto que será abordado trata do estudo sobre

os fluxos, dimensões e inovações tecnológicas dentro de uma organização, assim como a cultura, o clima estabelecido no ambiente corporativo e as resistências das organizações em implementar técnicas de construção de relacionamentos com o público no ambiente digital. Desse modo, a apresentação da comunicação interna do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil será útil para visualizar e compreender os desafios da comunicação interna dentro do campo organizacional.

Para aprofundamento do papel da comunicação interna em uma organização, o terceiro capítulo abrangerá o estudo sobre como se constrói um planejamento estratégico de comunicação. Ao percorrer todas as etapas do planejamento, será possível verificar que as organizações podem, através do estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, minimizar riscos e aproveitar melhor o orçamento disponível. Com isso, uma análise sobre o planejamento de ações efetuado pela Coca-Cola Brasil, durante os dois anos do projeto de Olimpíadas, será apresentada para melhor compreensão da prática do planejamento.

No quarto capítulo, a abordagem será feita a partir da perspectiva das duas posturas que podem ser adotadas pela comunicação das organizações no trato com seus funcionários: gerir a comunicação com técnicas de comunicação interna, cumprindo o papel de informar o público interno sobre decisões institucionais e administrativas, ou adotar uma gerência estratégica absorvendo aspectos do *endomarketing*, recurso de gestão que traz mecanismos mercadológicos para dentro da organização. Desse modo, será abordado como a comunicação interna e o *endomarketing* se interligam apesar das divergências teóricas, e podem trabalhar em conjunto para engajar o funcionário com a marca, entendendo esta como um ativo que, se bem trabalhado, pode gerar a fidelização ou a repulsa. Dito isto, a exposição das ações implementadas internamente pela Coca-Cola Brasil, durante as Olimpíadas, permitirá estudar a aplicação desses conceitos e visualizar de que forma tais ações contribuíram para que o funcionário pudesse se sentir parte integrante dos Jogos Olímpicos.

A humanização das organizações, que será trabalhada de forma detalhada no quinto capítulo, é um tema presente para os líderes que almejam funcionários felizes com suas funções e que, a partir de um desenvolvimento interpessoal, contribuam de forma colaborativa e inovadora para alcance das metas estipuladas. Desse modo, um conceito inerente à

comunicação interna das organizações, tratado neste capítulo, será a motivação dos públicos-alvo, dentre eles funcionários, sócios e acionistas. Tal conceito cria forma por meio do engajamento, o qual, como será exposto, pode utilizar métodos apreciativos para uma abordagem positiva das competências humanas. O líder como ponto central e as ações determinadas para a construção de sentimentos de orgulho e pertencimento também serão assuntos retratados, assim como transparência, diálogo e gestão dos relacionamentos. A apresentação do calendário de engajamento da equipe de *system motivation* permitirá, inclusive, verificar as segmentações de experiência e os objetivos de diferentes campanhas.

Para elencar as inovações empreendidas no setor de comunicação, o último capítulo discursará sobre ferramentas que permitem ter uma noção sobre o propósito e alcance de cada comunicação. Desse modo, um novo desafio coloca-se diante dos profissionais responsáveis pela comunicação nas organizações: a mensuração de resultados. Medir o retorno da comunicação, se positivo ou negativo, e o investimento aplicado a campanhas de comunicação, tornou-se significativo para o crescimento da área. Ao entender o que é mensuração, como é feita e os motivos que levaram as organizações a atentarem para esse retorno, será possível verificar o quão raso é o conhecimento dos gestores sobre o assunto. Logo, a análise de como o time de *system motivation* empreendeu a mensuração de resultados dentro de seus projetos, bem como o aprendizado vivenciado durante a implementação dos mesmos no Brasil, o qual, em um segundo momento, foi passado para a equipe Coca-Cola Japão – responsável pelos próximos Jogos Olímpicos – será de suma importância para a consolidação dos conhecimentos teóricos e práticos que serão abordados ao longo deste trabalho.

2. PANORAMA HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional tem por objetivo integrar todas as áreas da empresa para que tenham uma só linguagem e consigam dialogar com todos os seus públicos de interesse. Para abordar esse assunto de modo mais detalhado, é fundamental dar alguns passos atrás por meio de um breve histórico sobre o desenvolvimento da comunicação dentro das empresas. Ao falar sobre comunicação organizacional, se faz necessário contextualizar a evolução do termo e do conceito dentro das empresas no mundo e, conseqüentemente, como esse processo aconteceu no Brasil. Desse modo, abordar as transformações da área é de suma importância para entender o papel estratégico da comunicação dentro das organizações.

2.1 O desenvolvimento da comunicação empresarial

O desenvolvimento da área de comunicação dentro das empresas não começou com a necessidade de melhorar o relacionamento entre empresa e funcionários, mas com a urgência de moldar, diante da sociedade, a imagem de uma empresa e de seus empresários, como no caso de John D. Rockefeller, que veremos a seguir. Na realidade industrial norte-americana de 1906, os donos de empresas não tinham uma boa imagem perante a sociedade por conta do comportamento hostil com que lideravam seus negócios. Tais atitudes deram espaço para o crescimento de um novo tipo de jornalismo, de denúncia, em que os grandes empresários eram retratados como exploradores.

É nesse contexto, segundo o teórico Manuel Carlos Chaparro, que o jornalista Ivy Lee muda o foco do seu trabalho jornalístico para aproveitar a oportunidade de expandir seu campo de trabalho. Lee passa a ser também uma fonte (CHAPARRO, 2006: 6). O jornalista decidiu mudar de atividade abrindo o primeiro escritório de relações públicas para prestar assessoria, com o objetivo de auxiliar os empresários na correção de imagem perante a opinião pública. Tudo isso, após ter recuperado a credibilidade do nome de Rockefeller, que era conhecido como “ patrão feroz, impiedoso e sanguinário”, de acordo com o jornalista Cláudio

Amaral². Até aquele momento, em que denúncias começaram a ser publicadas, nenhum empresário que almejava o monopólio se preocupava com a opinião pública. No entanto, as pressões dos jornais e dos trabalhadores começaram a ganhar força suficiente para chamar a atenção dos industriais para a importância de trabalhar a imagem perante o público externo e interno.

“Os grandes capitalistas, denunciados, acusados e acuados, encontraram em Ivy Lee o grande caminho para evitar denúncias, a partir de uma nova atitude de respeito pela opinião pública” (CHAPARRO, 2006: 6). Dito isto, depois que Lee conseguiu reverter a imagem de Rockefeller de “patrão sanguinário” para “benfeitor da humanidade”, sua popularidade cresceu e, com ela, a curiosidade sobre o método utilizado para conseguir tal feito. O jornalista encarregado por trazer o primeiro escritório de relações públicas e assessoria de imprensa especializou-se em fornecer informações relevantes sobre a empresa para a imprensa de forma a divulgar notícias de interesse público e não de vender a empresa em um anúncio.

Para isso, Lee estabeleceu princípios ético-morais, visando a transparência e a confiabilidade, dando espaço para que os grandes veículos tivessem acesso a notícias verdadeiras sobre seu cliente. Em sua declaração de princípios, Lee explica:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Mais detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (CHAPARRO, 2006: 6)

Contudo, Lee não conseguiu reverter a percepção do público a respeito do seu cliente só por conseguir que os jornais publicassem notícias sobre a empresa e o empresário que assessorava. Ivy Lee se viu diante da necessidade de criar os fatos noticiosos para que tivesse

² Disponível em <http://docslide.com.br/documents/a-historia-da-comunicacao-empresarial-no-brasil.html>. Acessado em: 23/03/2017.

sempre informações novas e relevantes e para manter Rockefeller na pauta da mídia pelo melhor ângulo. Entre as ações que Lee planejou está a retirada dos guarda-costas da rotina do empresário e a colaboração com a investigação do governo sobre uma greve. (CHAPARRO, 2006: 7)

Ivy Lee não se limitou a cuidar bem do relacionamento com a imprensa. Homem de comunicação, sabia que a imagem das pessoas, como a das instituições, não se muda com conversa fiada e notas em jornais. Por isso, desenvolveu habilidades e técnicas de criar fatos noticiáveis, de preferência retumbantes. Com eles alterou os valores de referência associados à imagem pública de John Rockefeller. E fundou a escola de relações públicas (CHAPARRO, 2006 : 8).

No início do século XX, um outro fato importante começou a acontecer nas empresas: os movimentos sindicais em prol dos funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho surgiram para levantar a questão do relacionamento patrão/ empregado. (NASSAR, 2009: 8) Se as empresas já haviam despertado para a importância da comunicação com a imprensa e a sociedade, naquele momento era o hora de despertar para a comunicação dentro de casa.

Algumas pessoas começaram a imaginar que uma das maneiras de solucionar essas contradições internas surgidas no meio empresarial seria a publicação de jornais e revistas para funcionários, com o objetivo de familiarizá-los com o ambiente e com a própria política da organização e de diminuir as distâncias físicas entre a administração central e a base operária. (TORQUATO, 1984: 18)

Desse modo, os primeiros jornais e revistas empresariais nasceram com o intuito de informar os funcionários sobre diretrizes da empresa e diminuir o espaço vazio da comunicação entre as duas pontas do processo produtivo da empresa. Assim nasceu a comunicação interna como mediadora da comunicação baseada em um sistema de emissão e recepção, que será melhor abordado nos próximos capítulos.

No Brasil, a consolidação tardia da comunicação empresarial ocorreu nos anos 1950 com a entrada de multinacionais no país durante o governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Sendo assim, empresas estrangeiras como General Motors e Colgate Palmolive

trouxeram de fora as inovações em relações públicas e assessoria de imprensa. No entanto, o *boom* brasileiro, segundo Chaparro, foi em 1964, quando a atividade de assessoria de imprensa se generalizou e atraiu muitos jornalistas. (CHAPARRO, 2006: 11)

Coordenada pela Aerp (Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República), a área de relações públicas e assessoria de imprensa teve um avanço durante os anos governados pelos militares, pois, conforme Chaparro explica, “foi um processo estimulado pela estratégia de propaganda e divulgação do governo militar”. (CHAPARRO, 2006:11). No entanto, nos ambientes corporativos, onde a administração assumia um caráter super controlador e, onde o clima interno era regido pelo medo, não havia nenhum tipo de relacionamento entre a companhia e o funcionário. Todas as comunicações veiculadas tinham o teor ufanista, de defesa do posicionamento perante o governo vigente. (NASSAR, 2009: 6)

Para estudar e desenvolver melhor as formas de comunicação no interior de uma organização, foi criada em 1967 a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, cuja sigla, Aberje, na época significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, visando representar a classe de comunicadores dedicados a esse serviço. Em 1968, a atividade ganhou notoriedade e já havia se tornado um curso próprio nas universidades. A gama de opções de comunicação dentro de uma empresa se expandiu da relação empresa – imprensa e ganhou proporções mais profundas na relação empresa – funcionário.

No final da década de 60, na esteira da industrialização do Sudeste, descortinava-se o panorama da comunicação organizacional pela fresta do nicho que designei de “jornalismo empresarial”. As empresas iniciavam um processo profissional de interlocução com seus públicos. Davam-se conta da necessidade de uma forte relação com os consumidores. Percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a “compra” do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa. [...] Na esfera interna, no chão de fábrica, as organizações preocupavam-se em convencer os empregados de que deveriam se orgulhar do lugar onde trabalhavam. (TORQUATO, 2011: 2)

Para além dos jornais empresariais, revistas e boletins matinais, a fundação da Aberje foi de grande valia para estudos do que realmente funciona na comunicação dentro das empresas. A fundação foi criada com o intuito de estimular outros profissionais da área a,

conforme cita Paulo Nassar, diretor presidente atual da Aberje, “difundir informações teóricas e práticas sobre a atividade editorial, além de promover, junto aos empresários, educados dentro de uma visão racional e conservadora do trabalho, o papel da comunicação como processo integrador”. (NASSAR, 2009: 2)

Gaudêncio Torquato, um dos mentores mais conceituados da comunicação organizacional explica como, mesmo depois de as publicações empresariais se especializarem utilizando técnicas e teorias jornalísticas e de relações públicas, concedendo mais credibilidade para as ações da área, ainda era evidente a falta de investimentos:

A história da comunicação organizacional no Brasil se confunde com a do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas. Eis um pouco dessa história. No princípio havia o verbo, mas faltava a verba. Depois os verbos se multiplicaram e, as verbas, se dividiram. Foi mais ou menos assim que se desenrolou a história da comunicação organizacional no Brasil nos últimos 40 anos. (TORQUATO, 2011: 2)

Estudar o histórico da comunicação organizacional e como ela admite um caráter estratégico e integrado possibilita analisar que esse ainda é um setor relativamente recente para as empresas no Brasil. A partir do momento em que os grandes empresários perceberam o poder da comunicação, o investimento aumentou e ganhou proporções ainda maiores para atingir as metas qualitativas e quantitativas das empresas. Planejamentos estratégicos e projetos se tornaram processos rotineiros para a criação de campanhas internas e externas para divulgação das marcas e/ou dos produtos.

Nesse cenário, quanto mais integrada com outras áreas for a comunicação, mais eficaz ela será em obter resultados. Lembrando que quanto mais claros forem a missão, os valores, as metas e os objetivos da empresa, melhor será para que o funcionário entenda a sua participação no processo e se empenhe para produzir, compreendendo que ele também é uma peça chave dentro das conquistas da empresa.

2.2 A evolução do conceito

De acordo com Torquato, “a comunicação é um processo multidisciplinar e abrangente” (TORQUATO, 2011: 35). Essa afirmação traz uma reflexão sobre o objetivo de alcance da comunicação dentro das organizações. De acordo com o filósofo americano Robert Edward Freeman, uma empresa tem vários grupos de interesse, chamados de *stakeholders*³. O princípio de “quem ou o que realmente conta” para a organização é a base da teoria dos *stakeholders*. Desse modo, a organização mapeia os públicos que direta ou indiretamente são afetados por qualquer posicionamento da organização. Nesse sentido, cabe à área de comunicação construir um relacionamento com esses diversos públicos de interesse, tais como, imprensa, consumidores, acionistas, investidores, parceiros, comunidade, funcionários, entre outros. Portanto, é vital para uma organização que o seu discurso seja coeso para o público externo (mídia e consumidores, por exemplo) e para o público interno (acionistas, funcionários e parceiros, por exemplo).

Se nos primórdios da comunicação, a única área validada como importante era a dedicada às atividades de relações públicas e assessoria de imprensa, a partir de 1990, os estudos sobre o conceito de comunicação empresarial se refinaram. Essa ampliação do escopo da área de comunicação possibilitou uma expansão do conceito do termo, a partir da observação de que o ato comunicacional é essencial em qualquer organização, seja ela empresarial ou não. A iminência da conquista dos vários públicos de interesse não era mais um alvo apenas de grandes empresas, mas de toda e qualquer organização que visava atingir seus propósitos com o apoio do público externo e interno. Torquato, difusor do termo “comunicação empresarial”, também estudou sobre as modificações no âmbito organizacional e propôs a extensão do termo:

Começo com uma explicação. Em meus trabalhos e pesquisas no início da década de 70, empregava a expressão “comunicação empresarial”. Com o desenvolvimento da área, a evolução dos modelos e a multiplicação das

³ Disponível em: <http://stakeholdertheory.org/team/r-ed-freeman/>. Acessado em 11/04/2017

estruturas de comunicação, passei a usar, inclusive em cursos de graduação e pós-graduação, a terminologia “comunicação organizacional”. Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. [...] Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa e partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade. (TORQUATO, 2011: 1)

Antes da abertura política e de mercado no Brasil, as atividades de comunicação eram assumidas por profissionais de diversas áreas, como os profissionais da área de Recursos Humanos, que se preocupavam em informar ao público interno questões administrativas e que difundisse uma imagem positiva da empresa entre os funcionários, mostrando como o produto fabricado era bom e como a empresa colaborava para as iniciativas do governo. Mas não havia nenhuma iniciativa voltada para o aspecto relacional da comunicação com seus públicos. (TORQUATO, 2011: 4)

Para Jorge Duarte, em seu livro “Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica”, (DUARTE 2011: 69) as organizações brasileiras precisam de pessoas que tenham capacidade de gerir a área de comunicação focadas na visão de negócio, não importando a origem desse profissional. Para ele, o importante é que o profissional, independente da abrangência da atividade, “permanece com a saudável responsabilidade de ampliar o ambiente de transparência, qualificando os relacionamentos e agilizando os fluxos de informação de maneira que a comunicação seja mais efetiva em benefício da organização e da sociedade” (DUARTE, 2011: 71).

Em 2007, a Aberje publicou em seu site uma pesquisa⁴ sobre o perfil da área de comunicação nas organizações, em que 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com levantamento da revista Exame (edição 2007) fizeram parte da amostra na qual é possível ver a realidade da área de comunicação nas empresas. A amostra indica que 40,2% das empresas tinham sua comunicação debaixo do guarda-chuva de

⁴ Disponível em: http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf. Acessado em 03/04/2017

responsabilidades de recursos humanos. Dez anos mais tarde, essa porcentagem só aumentou. De acordo com a pesquisa⁵ de mesmo cunho realizada pela Aberje, no ano de 2017, em parceria com a Ação Integrada e a SocialBase, 51% das organizações mantêm o setor de comunicação alocado na área de recursos humanos.

Em concordância com Duarte, a procedência do profissional não é o que define a qualidade da comunicação interna. O comparativo das pesquisas mostra que, mesmo com o aumento da inserção da comunicação dentro de recursos humanos, os responsáveis pelo contato com o funcionário têm desempenhado um bom trabalho, visto que, o investimento financeiro para a comunicação interna em 2017 se mantém estável em relação ao ano anterior. Isso porque, mesmo não sendo uma área independente, as organizações veem a necessidade de obter pessoas capacitadas e dedicadas a esse serviço. Em 2007, 35,4% das organizações tinham uma diretoria apenas para comunicação. Já em 2017, a porcentagem de profissionais exclusivos para o setor subiu para 70%. Margarida M. Krohling Kunsch, que, assim como Torquato, é uma das pioneiras nos estudos da comunicação organizacional, traz uma reflexão em seu livro “Comunicação Organizacional Estratégica – Aportes Conceituais e Aplicados” sobre o papel dos gestores nesse sentido de expansão:

No contexto da comunicação organizacional, qual seria o papel dos gestores de comunicação nessa direção? Como podemos e devemos sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além? Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo. (KUNSCH, 2016: 40)

É importante ressaltar que com o aumento da competitividade a partir da redemocratização, as organizações perceberam a necessidade de cativar e motivar o seu público interno, tornando-o comprometido com os objetivos da companhia através de uma integração entre ele e a organização. A visão de que a comunicação organizacional é estratégica proporcionou a expansão do escopo da área. Ela deixou de ser um conjunto de

⁵ Documento enviado à Coca-Cola Brasil. Pesquisa Tendências Comunicação Interna 2017. 10/01/2017. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/tendencias-da-comunicacao-interna-para-2017/?lang=pt-br>. Acessado em: 21/03/2017

atividades informativas e se consolidou como um processo integrado que tem base no relacionamento entre as diversas áreas da empresa e os públicos de interesse para alcançar um mesmo fim. Kunsch resume esse movimento:

Com as mudanças dos paradigmas antes tão estanques, tanto dos estudos como das práticas, e com todas essas novas perspectivas e tendências, o significado da comunicação organizacional tem adquirido novas percepções e implicações. Nesse sentido, há muito defendo a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de uma comunicação organizacional integrada. (KUNSCH, 2016: 44

3. AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A sensação de pertencimento e motivação do empregado vem de diversas diretrizes da organização, desde sua preocupação com aspectos éticos e ambientais até aspectos contratuais como política de benefícios e plano de carreira. Para chegar ao nível de satisfação de ambos os interessados, as companhias passaram por uma transição na abordagem comunicativa. Sendo assim, mediante um novo modelo de comunicação, o assunto abordado a seguir trata do estudo sobre os fluxos, dimensões e inovações tecnológicas dentro de uma corporação, assim como a cultura e o clima estabelecido no ambiente corporativo. Desse modo, um estudo de caso sobre a comunicação para funcionários no time do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil se faz útil para visualizar e compreender os desafios da comunicação organizacional integrada.

3.1 Muito além de comunicar

As teorias da comunicação ensinam diversas abordagens de estudo para o fenômeno comunicacional. Uma delas, é a abordagem clássica funcionalista em que a comunicação é resumida, como menciona Torquato, na equação “F + M + C + R – Fontes (F) transmitem Mensagens (M), por meio de Canais (C), para Receptores (R)”. (TORQUATO, 2011: 38) Essa perspectiva linear e instrumental não levava em consideração os ruídos causados por conta das mensagens enviadas sem filtro de contexto. Nassar destaca que “a presença de processos comunicacionais assimétricos, produzidos fora de seus contextos políticos, situacionais e culturais, nos quais as empresas eram emissores poderosos, ativos, e os trabalhadores receptores passivos” (NASSAR, 2009: 6) era o modelo utilizado pelas empresas que não viam a importância da construção de diálogo com seu funcionário.

Após a transição da comunicação nas organizações para um modelo dialógico, em que o emissor envia a mensagem para o receptor e obtém desse uma resposta, foi possível perceber que o processo comunicacional é mais complexo e abrangente do que uma equação. Kunsch enfatiza o desafio que é desenvolver o olhar em torno desse processo:

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (KUNSCH, 2016: 44)

Diante do contexto de preocupação com a imagem organizacional, as empresas ocuparam-se com estudos para alinhar as expectativas de negócio com as expectativas da sociedade e de seus funcionários. Na “era da imagem”, como pontua Nassar,, as empresas estabeleceram que as redes de informação se movimentariam em diferentes fluxos e direções, que em equilíbrio fazem com que o processo de comunicação flua dentro das estruturas organizacionais de cada empresa. (NASSAR, 2009: 8) Dessa forma, Torquato enfatiza que “são os fluxos que constituem os caminhos, os desvios e os degraus pelos quais passa a comunicação”. (TORQUATO, 2011: 41)

Diante disso, alguns teóricos se dedicaram a mapear e aprofundar os modelos adotados por diferentes tipos de empresas em sua comunicação tanto entre funcionários quanto com funcionários. Torquato, é um dos teóricos que identifica quatro tipos de sistema de fluxos: 1) descendente, em que a comunicação acontece quando o emissor faz parte da alta diretoria, em uma sistema de cima para baixo; 2) ascendente, que antagonicamente é o sistema de baixo para cima, onde o funcionário também se torna um emissor; 3) lateral, onde existe a comunicação entre os níveis hierárquicos e, 4) diagonal, entre um superior e um subordinado pertencente a uma área diferente. (TORQUATO, 2011: 36) Nesse caso, o autor relata problemas de ruídos provocados pelo *by pass*, que significa a ação de passar por cima da chefia de alguém. Já para Kunsch, além desses quatro modelos de fluxos, ainda é preciso citar o transversal e circular.

Uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas

informações. Essas organizações, por incentivarem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais. Por último teríamos ainda o fluxo circular, da comunicação circular, que, segundo Flores Gortari e Orozco Gutiérrez, “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos. (KUNSCH, 2003: 86)

De acordo com Torquato, todas as formas de comunicação são estratégicas e “uma influi na outra”, pois devem funcionar como uma orquestra, em completa afinação. (TORQUATO, 2011: 36) No entanto, mesmo que os fluxos trabalhem em conjunto, alguns problemas de comunicação estão fadados a acontecer. Torquato, cita os problemas gerenciais que estão em algumas esferas como atitudes incoerentes, níveis de interação desalinhados, fluxos engessados, mensagens confusas, canais errados e desconhecimento do receptor. O gerente, de acordo com Torquato, deve antes de tudo saber identificar esses ruídos para depois resolver os problemas da empresa. O autor ainda cita que a eficácia da comunicação está atrelada a uma “clara definição de objetivos, capacidade de codificação/expressão, domínio psicológico, empatia, carisma e capacidade de compreender o meio ambiente”. (TORQUATO, 2011: 38-44)

Outro problema identificado (KUNSCH, 2003: 75-77) é o excesso de informações, onde a sobrecarga através de e-mails de comunicação a todo tempo e de rotinas administrativas, como por exemplo, reuniões desnecessárias, tem causado ao receptor fadiga e desmotivação. Assim como também, a pressão do tempo, que dificulta a interação entre chefes e subordinados, pode comprometer a interpretação das mensagens comunicacionais. Torquato, metaforicamente mostra que “o engajamento, a concordância e os níveis de motivação dependem do sistema de comunicação. Os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para todos os lados, para cima e para baixo”. (TORQUATO, 2011: 07)

Compreendendo a importância da fluidez da comunicação em todos os âmbitos

organizacionais, é de suma importância atentar também para as diversas dimensões interpretativas da comunicação, pois como Kunsch vai apontar, as mensagens não são filtradas da mesma forma por todos.

As organizações em geral, [...] não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (KUNSCH, 2003: 72)

Para explorar a complexidade comunicativa dentro das empresas, Kunsch segmentou a comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. Cada uma com especificidade própria para alcance pleno de toda a comunicação que interessa ao funcionário. Sendo duas delas de caráter mais técnico, como a instrumental, voltada para o aspecto funcional, viabilizando processos, e a estratégica, com uma visão pragmática centrada nos resultados e inovação, interligada ao planejamento estratégico, relacionado no capítulo seguinte. As dimensões humana e cultural, por outro lado, adotam um caráter voltado para o contexto em que o receptor está inserido e, por isso, merecem um olhar mais minucioso. (KUNSCH, 2016: 48-54)

A mais importante e mais esquecida é a dimensão humana. Regida pela subjetividade, ela é inerente à construção de relacionamentos. “A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento.” (TAYLOR apud KUNSCH, 2016: 49). O fator humano é o pilar fundamental da comunicação, o que significa construí-la em função das pessoas e não das técnicas. (MORGAN apud KUNSCH, 2016: 50). Para Kunsch, as empresas mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos são aquelas que de fato se preocupam com as consequências de sua comunicação, colocando as pessoas em primeiro lugar. (KUNSCH, 2016: 52)

Aliada à comunicação humana, a comunicação cultural é outra dimensão que demanda

um olhar especial. A organização é feita por pessoas com diferentes culturas, que trazem consigo suas particularidades, e que, por sua vez, também se relacionam com outras pessoas que carregam subjetividades. Ao mesmo tempo, a empresa igualmente possui sua cultura com valores próprios. Tudo isso, perpassa no filtro da comunicação emitida, que demanda, cada vez mais, processos dinâmicos com reflexões profundas sobre essa teia de relacionamentos. “Os contextos são modos de leitura da situação. São as estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa.” (CHANLAT apud KUNSCH, 2003: 71)

Emiliana Pomarico, pesquisadora que concentra seus estudos em torno da comunicação afetiva, afirma em seu texto “Novas narrativas: afetivas e efetivas”, para a revista *Aberje*, que a comunicação não é imposição, mas troca e, através dessas interações, os espaços de escuta e participação criados levam a uma comunicação mais afetiva e efetiva.⁶ Kunsch também defende a abertura de canais diretos entre a alta direção e os funcionários, para que, dessa forma, a interação entre as pessoas de diferentes grupos aumente e os espaços culturais sejam valorizados (KUNSCH, 2016: 53). Assim, conclui Pomarico:

Por isso, já não basta ser apenas uma companhia competente e sólida. É preciso repensar novas formas de comunicação: focadas nas emoções, na reflexividade, na criatividade, nos conceitos e nos sentidos, tão esquecidos em meio a tantas mensagens desinteressantes, automatizadas, abundantes, racionais e técnicas, que dificilmente podem alcançar um nível de profundidade suficiente para tocar, engajar e produzir afetos. Excessivas e objetivas, as comunicações superficiais geram todo tipo de relações insustentáveis.⁷

Para que a empresa tenha conhecimento da profundidade cultural de seus funcionários, é necessário estudar os climas internos. Como Torquato menciona, “se um gerente ou um diretor quer saber o que está se passando ao seu redor, deve medir a temperatura do clima

⁶ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/novas-narrativas-afetivas-e-efetivas/?lang=pt-br>. Acessado em: 20/03/2017

⁷ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/novas-narrativas-afetivas-e-efetivas/?lang=pt-br>. Acessado em: 20/03/2017

organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das ideias e dos valores da comunidade.” (TORQUATO, 2011: 36) Para ele, a pesquisa de clima organizacional, quando bem feita, mostra “sem tirar nem pôr”, a realidade da organização com amostras significativas que apontam onde se concentram os pontos de atenção. (TORQUATO, 2011: 66)

Há ainda outra visão a respeito das dimensões organizacionais defendida por Rudimar Baldissera, pesquisador em comunicação organizacional, em seu artigo “Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade”, no qual apresenta três dimensões organizacionais: comunicada, comunicante e falada. Para o autor, antes de tudo, comunicação organizacional é tudo o que diz respeito à organização, seja dentro da empresa ou fora dela. Sendo assim, ele discorre sobre a organização comunicada, que, ligada à comunicação mercadológica, institucional, administrativa, entre outras, é representada por todo o processo formal; e a organização comunicante, que ultrapassa os âmbitos formais e acontece quando qualquer indivíduo estabelece interação com a empresa.

Por último, o ponto que mais afeta as organizações atualmente, demandando esforço extra, se encontra na organização falada. Por se tratar de um canal informal indireto, fora da organização, pode atingi-la na forma de boatos. É notório que a dimensão falada se localiza, em grande parte, nas redes sociais, onde os usuários expõem suas opiniões e insatisfações sobre as organizações, seus produtos e seus serviços. (BALDISSERA, 2009: 115-120) Logo, como será abordado a seguir, a presença das organizações nos canais digitais é indispensável, bem como a monitoração das redes sociais. A dimensão comunicada precisa ser frequente nas páginas oficiais, assim como a dimensão comunicante, estabelecendo relacionamento com os usuários da rede.

3.2 A era do compartilhamento

Com o surgimento da internet, e a aproximação dos espaços, na denominada sociedade de redes, as organizações se veem sem controle da sua comunicação. Antes, apenas os departamentos oficiais das empresas comunicavam, mas com o acesso a uma rede digital em

que todos podem ser consumidores e produtores de conteúdo, as organizações transformaram seus setores de comunicação para que também estivessem presentes no ambiente virtual. A pesquisadora Carolina Terra fornece um panorama histórico sobre essa mudança: “Até o final da década de 1980, a comunicação nas empresas era realizada pelos meios impressos ou audiovisuais tradicionais. Hoje, [...] além dos meios tradicionais, utiliza as tecnologias digitais como meio e instrumento para atingir seus objetivos.” (TERRA, 2016: 257)

De acordo com Jorge Duarte, as transformações da comunicação nas organizações brasileiras são tão disruptivas quanto no período da redemocratização. Segundo o autor, a comunicação digital alterou as formas de diálogo, multiplicando as interações entre empresa e consumidor, assim como entre empresa e funcionários. (DUARTE, 2011: 71) Já Manuel Castells, teórico de comunicação digital, equipara o surgimento da internet ao da fábrica na era industrial. De acordo com Castells, “o que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos”. (CASTELLS apud KUNSCH, 2016: 40) A fim de mostrar os efeitos do meio digital na atualidade, Cláudia Moura e Maria Aparecida Ferrari, no livro “Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade”, exprimem:

A onipresença digital alterou definitivamente o panorama da ação coletiva, a forma como nos engajamos e nos comunicamos com os outros para produzir resultados sociais satisfatórios. Em gerações passadas, era preciso contar com grandes organizações formais para se engajar em algum tipo de ação coletiva, pois os indivíduos, sozinhos, não tinham a capacidade de arcar com os custos da coordenação e comunicação (Ganesh; Stohl, 2010). Precisávamos de grupos, associações profissionais, sindicatos e grandes organizações que estavam em condições de realizar aquilo que nós, enquanto indivíduos, não podíamos: organizar, disseminar informações, praticar lobby, aplicar pressão eficaz junto aos políticos ou outros grupos, promover campanhas e conquistar visibilidade. (GANESH apud MOURA & FERRARI, 2015: 32)

É importante ressaltar que o advento da internet veio para quebrar paradigmas e mudar o processo informacional dentro das organizações. No regime da web 1.0, a narrativa online tinha como base a *homepage*, em que apenas o autor do site editava o conteúdo. Essa fase da internet, sem interação direta com o público, abriu espaço para que a web 2.0 surgisse. Nesse

momento de transição, já era possível verificar que não só portais de notícias, como também empresas, estavam aderindo à iniciativa tecnológica. Nos dias de hoje, a Web 2.0, conhecida como a era do compartilhamento, que teve seu início nas redes sociais, invadiu os espaços sociais e mais do que nunca se tornou imprescindível para a comunicação organizacional.

Fábio Malini e Henrique Antoun, autores do livro “A internet e a rua”, dão a definição clara da diferença entre os dois períodos da web: “no modelo 2.0, o usuário não tem “*home*”. Tem “*timeline*”. E deixa de ser usuário para ser tornar um perfil.” (MALINI & ANTOUN, 2013: 213). Essa diferença é percebida a partir do crescimento das atividades interativas e colaborativas:

Na concepção radical do design da timeline, há extrema dependência da produção colaborativa. Se você não tem amigos, não será lido. Se não é amigo de muitos, não tem acesso àquilo que todo mundo comenta. Portanto, as redes sociais operam dentro de uma esfera pública midiática curiosa: não é o veículo de comunicação que constitui o público, mas o público quem faz o veículo comunicacional. (MALINI & ANTOUN, 2013: 214)

É importante salientar que a o avanço tecnológico não apenas tem quebrado paradigmas e formas de comunicação, mas, especialmente tem oferecido às organizações oportunidade de melhorias no processo informacional da área de comunicação. No entanto, o cenário de uso das redes sociais de maneira corporativa ainda é explorado cautelosamente. O medo do risco precisa ser substituído pelo entendimento de que não é possível que a empresa permaneça na esfera 1.0, com uma comunicação hierarquizada, quando seu público interno e externo vive na esfera 2.0, onde o acesso à informação é democrático. Nesse contexto, é significativo mencionar, inclusive, a evolução da Web 2.0 para a 3.0. Como um *software*, a Web tem aperfeiçoado suas versões cada vez mais para atender às demandas do público.

Agindo como uma extensão da Web 2.0, a nova evolução trata da inteligibilidade do uso da internet por meio de uma programação que torne mais eficiente a busca de informações. Web 3.0 ou “Web semântica”, como é chamada por Tim Berners-Lee é, de acordo com Renato Souza, “a criação e implantação de padrões tecnológicos [...], que não somente facilite as trocas de informações entre agentes pessoais, mas principalmente estabeleça uma língua franca para o compartilhamento mais significativo de dados entre

dispositivos e sistemas.” (SOUZA, 2004: 134) Segundo o autor, em seu artigo “A Web Semântica e suas contribuições para a ciência da informação”, a evolução significa uma melhoria na utilização do repertório de informações disponíveis na internet, tornando seu conteúdo mais acessível. (SOUZA, 204: 131).

Em uma realidade em que as pessoas compartilham informações (Web 2.0) que chegam em seus *feeds* de redes sociais através de uma programação inteligente (Web 3.0) que filtra as preferências dos indivíduos, Elizabeth Corrêa, explica como as organizações devem se portar:

Uma vez que a empresa tenha claras em sua cultura interna a irreversibilidade e a mutação contínua da cena digital em nossa sociedade e em seus processos de relacionamento com os diferentes públicos, é fundamental que ela busque apreender, em seu conjunto de competências e habilidades, alguns pontos focais que a apoiarão na construção de suas ações de comunicação. (CORRÊA, 2016: 69)

Ferramentas como narrativas/*storytelling* (capacidade de contar boas histórias criativamente em diferentes linguagens, dispositivos e públicos), mensuração de dados - assunto que será abordado mais adiante - construção de aplicativos e reconfiguração da noção de públicos são exemplos citados por Corrêa para que as empresas tenham um bom desempenho no ambiente digital.

3.3 Comunicação organizacional e a Coca-Cola Brasil nas Olimpíadas Rio 2016

“A Coca-Cola foi servida pela primeira vez em 8 de maio de 1886 na Jacob’s Pharmacy”⁸, foi a frase mais proferida pelo doutor Joseph Jacobs, precursor de uma das empresas mais conhecidas do mundo. Há 131 anos no mundo e 76 anos no Brasil, a Coca-Cola expandiu o seu portfólio e, hoje, é considerada a maior produtora de bebidas não-alcoólicas do país, atuando em sete modalidades: refrigerantes, água, chás, sucos, café, néctares e bebidas esportivas. De acordo com o site institucional, são mais de 140 produtos entre sabores

⁸ Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/quem-foi-o-doutor-joseph-jacobs> Acessado em 09/05/2017

regulares, de baixa caloria e versões zero.⁹ A estrutura da organização no Brasil conta com um sistema de nove engarrafadores, uma fábrica de concentrados, onde é feito o xarope Coca-Cola e a Leão Alimentos, responsável pelos chás. Ao todo, são 69 mil funcionários espalhados pelo Brasil, incluindo a sede da empresa situada no Rio de Janeiro, local onde o time de Olimpíadas trabalhou dedicado ao planejamento e execução do evento.

Sendo patrocinadora oficial dos Jogos Olímpicos desde 1928, a Coca-Cola Brasil assumiu a responsabilidade de manter a parceria de longa data com colaboração e iniciativa durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Desse modo, dois anos antes do início dos jogos, uma equipe foi construída com a missão de deixar o legado “*only coke can do*” (só a Coca-Cola pode fazer) e trabalhar para que tivesse uma Coca-Cola gelada sempre à disposição. Por se tratar de um projeto, era inviável que as pessoas dedicadas ficassem espalhadas pelos setores e que a rotina de processos permanecesse junto com as demandas diárias da companhia. Logo, foi preciso estruturar uma companhia dentro da própria companhia, para que o planejamento estratégico fosse executado a tempo dos jogos.

A disponibilização de um andar inteiro para o time de projeto facilitou a interação entre as equipes que formavam a “miniempresa” - operações, marketing, finanças, compras, assessoria de imprensa, recursos humanos, hospitalidade, gestão de risco e *system motivation*-, mantendo a interface com as áreas regulares da companhia. O estudo de caso a seguir abordará de forma descritiva o processo de formação do time, com foco nas ações de engajamento da equipe de *system motivation*, apresentando uma comunicação integrada inovadora.

⁹ Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/a-historia-da-coca-cola-brasil>
Acessado em 09/05/2017

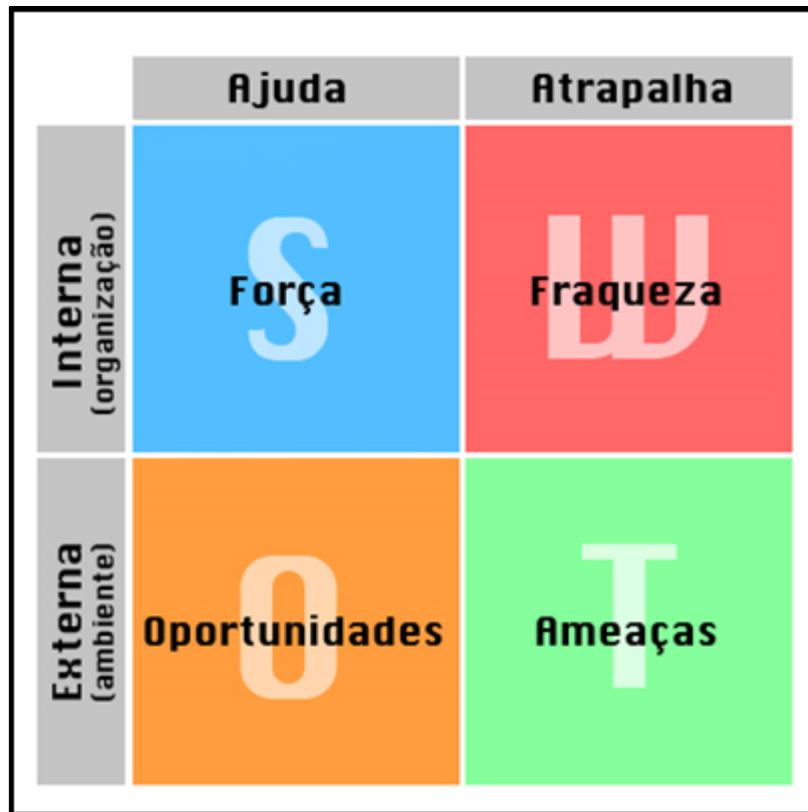
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Para aprofundamento do estudo de caso da comunicação interna no projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil, o estudo do caminho que a empresa percorreu se faz necessário. Mais adiante, as ações efetuadas durante os dois anos de projeto serão apresentadas e, para compreensão dessas estratégias, a base de qualquer negócio, que é o planejamento, será explicada detalhadamente. O planejamento de negócio da empresa e do projeto de Olimpíadas trouxe à luz as ameaças e oportunidades, preparando o terreno para o planejamento estratégico de comunicação interna do projeto, fazendo a área denominada *system motivation* florescer no engajamento do público interno de todas as fábricas e escritórios da companhia espalhados pelo país.

4.1 Etapas e fases do planejamento

O planejamento de qualquer organização para ser estratégico precisa ser pautado antes de tudo por um plano de pesquisa e construção de diagnóstico estratégico, colhendo o máximo de informações da organização, objetivos e cultura. A partir desse plano, a missão, visão e valores da empresa são identificados, o negócio é definido e os ambientes são analisados e interpretados. Eduardo Ribeiro e Gisele Lorenzetti, autores do artigo “Planejamento estratégico em assessoria de imprensa”, citam essa fase analítica como importante para construção da matriz SWOT – sigla para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). (RIBEIRO & LORENZETTI, 2016: 219) Nessa matriz, a companhia pode então ter uma visão mais abrangente dos dados coletados na pesquisa, podendo, visualmente, detectar os gargalos que a organização tem em algum dos pontos dispostos da matriz e, assim, trabalhar para equilibrar a balança de prós e contras organizacionais.

Figura 1: Matriz SWOT



Fonte: Acervo Google¹⁰

A ênfase inicial no planejamento permite avançar posteriormente na execução e na mensuração de resultados. Segundo Kunsch, em seu livro “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”, “a atividade de planejar evita que as ações das organizações sejam executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade para o alcance dos resultados”. (KUNSCH, 2003: 216) Desse modo, a autora explicita a maneira como as organizações precisam lidar com as informações disponíveis:

Todos os dados devem receber um tratamento de forma ordenada. É preciso fazer um resumo das informações coletadas mais relevantes, compreendendo: dados gerais sobre a organização, características estruturais, abrangência

¹⁰ Disponível em: https://www.google.com/search?q=matriz+swot&safe=off&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjcp7U3uPTAhUMySYKHWgmDQEQ_AUICigB&biw=1280&bih=918. Acessado em: 09/05/2017

territorial, âmbito de atuação, negócios, missão, visão e valores, produtos ou serviços, políticas globais de recursos humanos, marketing, produção, etc.; relacionar principalmente os pontos fortes e fracos; definir e caracterizar os públicos, para eleger os prioritários para ações imediatas, descrever o funcionamento vigente da comunicação interna e das demais modalidades comunicacionais. (KUNSCH, 2003: 271)

No processo de planejamento, cada especialista destaca as etapas que considera mais essencial. No entanto, ainda que os roteiros tenham o olhar único de cada autor, o conteúdo é muito semelhante. (KUNSCH, 2003: 218) As organizações determinam, de acordo com o perfil empresarial, qual modelo de planejamento é mais coerente para uso. Na Coca-Cola Brasil, durante todo o ano ocorrem reuniões entre o presidente, vice-presidentes e diretores para desenharem o plano de negócio do ano subsequente. Não obstante, as vice-presidências fazem o planejamento do ano referente à sua área, assim como as diretorias abaixo, seguindo um fluxo de planos a serem postos em prática. Portanto, na vice-presidência do projeto de Olimpíadas foi desenhado um plano master e, a partir dele, as áreas segmentadas elaboravam seu próprio planejamento.

É importante ressaltar que todo o planejamento de projeto e de comunicação interna passou primeiro por aprovação do grupo de vice-presidentes. Kunsch retrata isso com bastante ênfase quando diz que a elaboração de um plano estratégico deve ser embasada na vontade dos dirigentes da empresa para que os esforços sejam conjuntos e os resultados sejam alcançados. (KUNSCH, 2003: 247) Desse modo, dois anos antes dos Jogos Olímpicos Rio 2016 acontecerem, uma equipe de funcionários da empresa foram convidados a fazer parte do time de projeto ajudando na elaboração do plano master e construir um time que, no futuro, viria a ser de 70 pessoas em cargos administrativos, sem contar o time estendido de voluntários no Revezamento da Tocha Olímpica e nas arenas.

Dentro desse *masterplan*, feito em Excel¹¹, um cronograma foi estabelecido para cada ação, incluindo contratação de pessoal, compra de ativos, além da coordenação de toda a operação, para que chegasse em cada mão uma Coca-Cola gelada durante os Jogos. O primeiro impasse aconteceu ao somarem quanto tempo levariam com todos os prazos

¹¹*Software* desenvolvido pela empresa Microsoft, que realiza operações financeiras e contábilísticas usando planilhas eletrônicas (folhas de cálculo).

atendidos no cronograma. A planilha indicava que o projeto só sairia do papel um ano e meio após a data oficial do início do evento. Ou seja, a primeira ameaça se tratava da gestão do tempo, sendo necessário enxugar ainda mais o cronograma. Kunsch, concorda com o planejamento para sanar esses imprevistos, dizendo que “sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora”. (KUNSCH, 2003: 216)

Tratando-se do projeto de Olimpíadas, o uso dos três tipos de planejamento citados por Kunsch em seu livro foram bem explorados: o planejamento estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico está, de acordo com Kunsch, “no topo da pirâmide organizacional”. Sua característica é de longo prazo. Ele visa encontrar as melhores formas de gerir as ações da empresa, sempre observando as ameaças e as oportunidades. No planejamento tático, cuja característica de curto prazo se diferencia do estratégico, vê-se uma dimensão mais restrita. Esse modelo de planejamento é mais específico e pontual, fazendo a ponte para o próximo modelo de planejamento, o operacional. Dentro dessa esfera, está a responsabilidade da instrumentalização e da formalização. Esse nível de planejamento controla a execução e corrige os desvios do plano original. (KUNSCH, 2003: 214) Somente dessa forma foi possível, por meio de atitudes práticas, entregar o projeto com êxito. Ribeiro e Lorenzetti fazem a integração entre os três modelos de planejamento:

Feito isso, [...] caberá à área, na parte prática, definir sua estratégia, escolher as ações estruturais (ou táticas) e montar as ações de exposição (ou operacionais). Ou seja, pensamos e escolhemos os caminhos para chegar ao nosso objetivo (estratégia); definimos os parâmetros que esses caminhos deverão ter para chegar ao nosso objetivo (ações estruturais ou tática); e, por fim, dentro dos parâmetros definidos, escolhemos as ações que nos permitirão atingir os nossos objetivos (ações de exposição ou operacionais). (RIBEIRO & LORENZETTI, 2011: 213)

De acordo com os modelos de planejamento descritos por Kunsch, cada um possui fases que se encaixam no processo do planejamento efetivo. (KUNSCH, 2003: 218-221) A autora lista doze etapas desse processo que estão em linha com o que a Coca-Cola Brasil fez e/ou negligenciou no projeto de Olimpíadas. O primeiro tópico do planejamento é a

identificação da realidade situacional, que diz respeito ao conhecimento do macroambiente em que a empresa está inserida. Em um período de instabilidade política, a Coca-Cola Brasil identificou nessa realidade situacional, por exemplo, que a segurança e efetividade dos Jogos Olímpicos Rio 2016 estavam comprometidos. Medidas de prevenção foram tomadas para monitoramento de crise e incidentes, além de planos de contenção em caso de manifestação durante o Revezamento da Tocha Olímpica e dos Jogos Olímpicos.

A *construção de um diagnóstico*, através do *levantamento de informações e análise de dados*, é o método de apuração que auxilia o planejador nos próximos passos. Por isso, é imprescindível que o diagnóstico seja claro e assertivo. O grande desafio para o time de projeto dentro do diagnóstico obtido era engajar todo o país no espírito olímpico, já que os Jogos foram concentrados em um único Estado, salvo algumas partidas de futebol. Além disso, existia um ponto de atenção na resistência do povo, quanto ao enorme investimento do evento em detrimento de outros mais urgentes na sociedade.

Outra fase do processo é a *identificação dos públicos envolvidos*. Como mencionado anteriormente, os grupos de interesse denominados *stakeholders* são aqueles atingidos pela marca e a quem se destina o objeto planejado. No time de projeto, os grupos de interesse não se diferenciaram dos da companhia. Contudo, o relacionamento com esses *stakeholders* foi aprofundado. O Comitê Olímpico Internacional e Brasileiro, os parceiros dos Jogos, os presidentes dos fabricantes, suas equipes de projeto em comunicação e recursos humanos e seus funcionários, se tornaram parte da rotina do time de projeto.

A *determinação de objetivos e metas* é uma fase fundamental para o planejamento, onde as metas são etapas alcançadas ao longo do percurso até o atingimento do objetivo final (KUNSCH, 2003: 220). Os objetivos gerais traçados pelo time de olimpíadas era aumentar o amor à marca e construir um legado de vida ativa. Para alcançar esse objetivos, foi construído um calendário criativo, dividido em quatro momentos, sendo o momento um, que compreendia de julho a outubro de 2015, para lançamento do projeto; momento dois, período entre janeiro e fevereiro de 2016, para aquecimento; momento três, de maio a julho, concentrado no Revezamento da Tocha; e momento quatro, de julho a setembro, destinado à

hora do jogo¹².

Para atingir os objetivos, traça-se a melhor maneira através da *adoção de estratégias*, outra fase em que Kunsch afirma que a estratégia é a linha-mestra que orienta as ações. (KUNSCH, 2003: 220) Desse modo, os diretores dentro do time de projeto tomaram a liberdade de desenharem suas ações e contrataram agências para co-criar estratégias inovadoras. Ademais, o *estabelecimento de ações necessárias e previsão de formas alternativas de ação*, são recursos para pôr em prática o que foi decidido no papel e prever situações que demandam mudança de planos. Um exemplo prático foi a forma como a empresa precisou lidar com os atrasos do Comitê sem prejudicar o próprio calendário.

As fases citadas por Kunsch também envolvem a *definição de recursos a serem alocados*, sendo estes os recursos materiais, humanos e financeiros. (KUNSCH, 2003: 221) Para a autora, todos os tipos de recursos são fundamentais e devem ser geridos criteriosamente. O projeto absorveu todos esses recursos da seguinte forma: materiais, cedidos pela companhia ou em acordo com fabricantes por meio de recursos financeiros, que envolviam uma negociação prévia, onde todo custo envolvendo a participação de consumidores ou funcionários de fabricantes era dividido ao meio entre eles. Os recursos humanos vieram da empresa, de agências que terceirizam pessoas e ainda de agências que trabalhavam alocadas no prédio.

Definidos os pontos iniciais, é hora da implantação do planejamento e da fixação de técnicas de controle. Ao pôr em prática o planejamento, é necessário *fixar técnicas de controle* que ajudem a verificar se tudo está ocorrendo dentro do prazo e intervir caso haja algum desvio. (KUNSCH, 2003: 221) No projeto, as técnicas de controle nada mais eram do que alguns formatos de reuniões. Uma vez ao mês acontecia uma reunião de todo o time de projeto com o vice presidente para nortear o andamento do projeto em um olhar macro e uma vez por semana tinha uma reunião de cada área com o jurídico, time de planejamento e finanças para *checklist* do andamento dos processos de cada campanha. E ainda, cada gerente de equipe determinava a frequência com que se reunia com seus subordinados para status das ações.

O fechamento do planejamento é com *monitoramento e avaliação dos resultados*,

¹² Documentos internos da empresa. Rio de Janeiro, 29/10/2015

deixando visível se os resultados obtidos corresponderam com o planejamento ou se precisam de melhorias. (KUNSCH, 2003: 221) Os parâmetros para medir os resultados são estabelecidos por cada empresa previamente. Nessa fase, o projeto de Olimpíadas utilizou serviços e ferramentas disponíveis em outras áreas e nas agências contratadas para aferir o alcance de suas ações. Pode-se considerar que o padrão de avaliação de resultados utilizado pela empresa foi a entrega do evento dentro do prazo com sucesso e o alcance dos objetivos de cada área. Como veremos, a mensuração de resultados em comunicação é ainda um assunto muito novo para as organizações, que ainda não sabem com certeza se o investimento feito foi retornado.

4.2 *System Motivation*: Comunicação interna da Coca-Cola Brasil

A comunicação organizacional tem o papel de agregar valor e contribuir para que a organização alcance os objetivos estabelecidos, além de fixar a cultura da empresa conforme análise a seguir (KUNSCH, 2003: 272). Na comunicação interna do projeto de Olimpíadas, o papel era o mesmo, mas com um adendo: não basta só comunicar, é preciso engajar em todos os quatro níveis de público – funcionários do sistema de engarrafadores espalhados pelo Brasil, os próprios funcionários Coca-Cola Brasil, o time de projeto e o time de trabalho estendido. Desse modo, viu-se que denominar a comunicação do projeto como meramente interna não era o mais adequado, já que o alcance de motivação deveria ser multinível. Posto isto, a área de comunicação do projeto passou a se chamar *system motivation*.

Como apresentado anteriormente, a comunicação tem a responsabilidade de difundir a missão, a visão e os valores da organização, e também as filosofias e políticas adotadas. De acordo com Kunsch, eles são elementos focais e norteadores do planejamento estratégico. A missão, é o que traduz a razão de ser da organização e a visão é como ela deseja ser vista no futuro. (KUNSCH, 2003: 249) A área de *system motivation* estabeleceu a missão de levar o espírito olímpico para todo o sistema e sua visão era ser integradora através do diálogo com base em alguns pilares: um único sistema, criando o senso de pertencimento: só a Coca-Cola pode fazer, elevando sentimento de orgulho e vida ativa, inspirando as pessoas através do

movimento.

Os valores, por sua vez, são as convicções e os princípios morais da organização, que traduzem sua crença, sua filosofia e sua cultura. Todas as estratégias precisam ser delineadas a partir dos valores estabelecidos. Nas palavras de Kunsch, “o importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento”. (KUNSCH, 2003: 253) Logo, a equipe de *system motivation* elaborou, colaborativamente, com o time de projeto os valores que definiriam os comportamentos ao longo dos dois anos seguintes e incorporou na decoração do andar de trabalho símbolos e frases que expressassem os valores, denominados *golden rules* (regras de ouro).

As regras de ouro eram *One Team*, para que as áreas se vissem como grande time que, unido, ganharia o jogo – entregar os jogos com sucesso; *Enjoy the ride*, para lembrar o time de aproveitar cada momento da caminhada, mesmo quando as pressões de prazo apertassem; *Be brave and bold*, para que todos fossem corajosos e destemidos em suas ideias; *Keep it simple*, para que todos fossem solícitos e simplificadores em suas questões, evitando rotinas desnecessárias e, *Fight for excellence*, para que todos prezassem pela inovação e excelência em seus trabalhos. Em sintonia com os procedimentos adotados, Ribeiro e Lorenzetti versam sobre a importância do gestor de comunicação na divulgação da missão, visão e valores:

Grande parte das empresas tem, em suas paredes, quadros que divulgam sua missão (a razão de sua existência) e os valores que norteiam a sua atuação. O bom gestor de Comunicação tem como papel principal disseminar esses conceitos, introjetá-los no DNA da organização, a fim de torná-los vivos, práticos e reais. Quando isso acontece, o próprio quadro estático da parede ganha vida; sem isso ele é inútil, melhor nem existir. (RIBEIRO & LORENZETTI, 2011: 218)

A definição de objetivos e metas também fazia parte da agenda de *system motivation* dentro do planejamento estratégico da área de comunicação no projeto. Se o projeto tinha como objetivo impulsionar a vida ativa e aumentar o amor à marca, a comunicação precisava entender o seu papel dentro desse objetivo, que era dar visibilidade sobre o que “é ouro”, tema olímpico da Coca-Cola Brasil para a edição de 2016, e despertar o desejo de participar dos jogos, além de engajar todo o público-alvo dentro desse tema. A ferramenta usada nesse

processo para estimular a integração e colaboração foram as plataformas digitais. As metas eram educar, informar e engajar o *stakeholder* sem ser massante e mostrar que ele era o protagonista na história da tocha.

As estratégias gerais para cumprir as metas foram construídas em cima de dois formatos de processo criativo. O primeiro deles era o *Team Building*, um retiro de três dias, que acontecia uma vez ao ano. Nesses dias, todo o time de projeto era conduzido a um espaço reservado pela empresa para ações de integração entre o time com dinâmicas e palestras que facilitasse o processo criativo para o início do próximo ano. Nele, os valores eram trabalhados separadamente para que as palavras se convertessem em realidade na atitude de cada um do time de projeto. O outro processo criativo, chamado *Co creation* era na instância dos engarrafadores. A cada dois meses, uma reunião de dois dias era proposta para co-criação de estratégias que atingissem todos os funcionários das fábricas e escritórios divididos pelos momentos do calendário já citado.

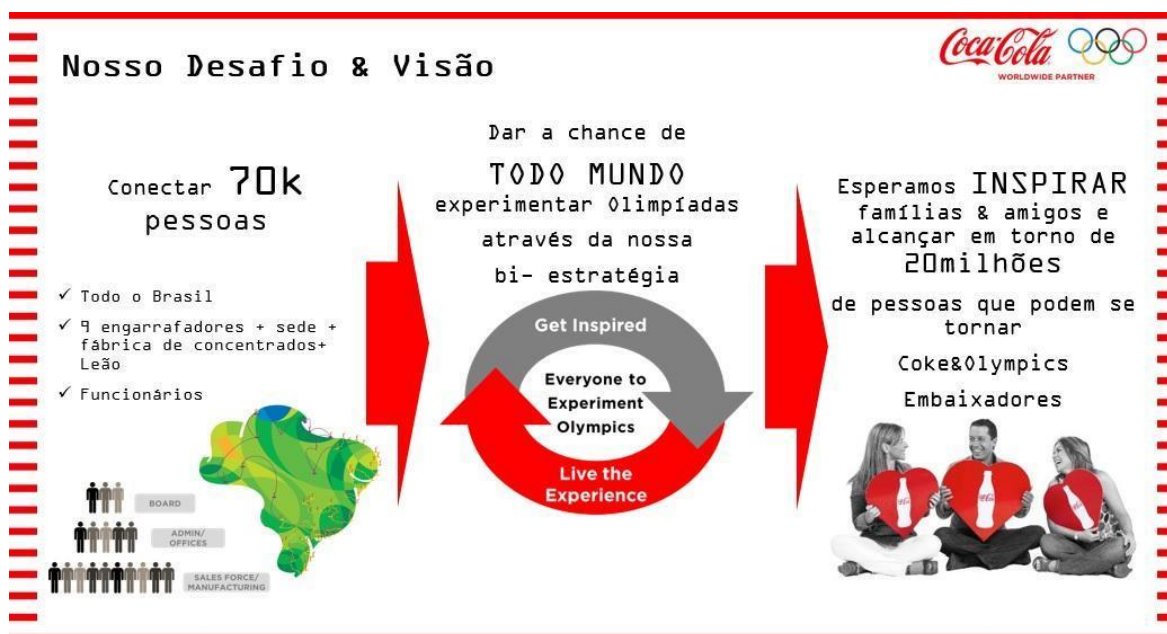
Nesses dias, os responsáveis pela comunicação dos engarrafadores se encontravam na sede da Coca-Cola Brasil, no Rio de Janeiro e apresentavam suas realidades culturais e financeiras, ajudando a construir, também através de dinâmicas, um calendário de ações que atingisse os funcionários administrativos, operacionais e externos. Os planos eram segmentados em tamanhos P, M e G para que cada engarrafador executasse de acordo com a sua verba disponível. Portanto, as ações e campanhas desenhadas formavam uma só linguagem em todo o Brasil¹³. Em concordância com as atitudes tomadas pela companhia, Kunsch apresenta as vantagens de um planejamento prévio:

Sua importância está também no fato de ele minimizar custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e pode gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais conscientes. (KUNSCH, 2003: 216)

¹³ Documentos internos da empresa. Rio de Janeiro, 10/11/2016.

Para que as ações e campanhas tivessem uma coerência, a equipe de *system motivation* elaborou um mapa de desafios e intenções que apontavam o caminho a seguir. A bi-estratégia desenvolvida pela equipe de *system motivation* era criar ações e campanhas que levassem o espírito olímpico para dentro dos escritórios e fábricas e, em contrapartida, também levar as pessoas a saírem do local de trabalho para viver as Olimpíadas do lado de fora. A imagem abaixo fornece o visual da bi-estratégia para compreensão de que uma estratégia não funciona sem a outra. A experiência só seria completa se a dupla seta circular se completasse.

Figura 2: Bi-estratégia de engajamento



Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil

5. GESTÃO DE COMUNICAÇÃO PARA PÚBLICO INTERNO

Uma das preocupações dos dirigentes das organizações é como suas equipes responsáveis pela comunicação irão colocar em prática o planejamento elaborado de antemão. Existem duas posturas que podem ser adotadas por essas equipes no trato com seus funcionários: gerir a comunicação com técnicas de comunicação interna, cumprindo o papel de informar o público interno sobre decisões institucionais e administrativas ou adotar uma gerência estratégica absorvendo aspectos do *endomarketing*, recurso de gestão que utiliza mecanismos mercadológicos para dentro da organização. Desse modo, como será abordado a seguir, a comunicação interna e o *endomarketing* se interligam apesar das divergências teóricas e podem trabalhar em conjunto para engajar o funcionário com a marca. A exposição das ações implementadas internamente pela Coca-Cola Brasil durante as Olimpíadas permite estudar a aplicação desses conceitos e visualizar como o funcionário se sentiu parte dos Jogos Olímpicos.

5.1 Comunicação interna ou endomarketing?

O contexto histórico evidencia que os investimentos das organizações antes da abertura política eram prioritariamente voltados para a comunicação mercadológica. Kunsch reitera essa afirmação ao dizer que “os empregados eram os últimos a saber dos negócios e dos acontecimentos da empresa, e mesmo assim por meio de outras fontes”. (KUNSCH, 2003: 158) Com a democracia, os comportamentos mudaram. O funcionário saiu da passividade e assumiu uma consciência coletiva mais ativa. Contudo, a postura clássica da área de relações públicas, segundo Torquato, era de “dar cobertura” aos fatos da organização perante o público. Atualmente, o autor ressalta que o setor de comunicação atua no ajuste do objetivo comunicacional para se adequar aos interesses dos diversos públicos da organização. “Nesse sentido, passaram a atuar de maneira mais realista e objetiva”. (TORQUATO, 2011: 79) Até porque, de acordo com a reflexão levantada por Kunsch, “se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível.” (KUNSCH, 2003: 159)

Relembrando a estrutura da comunicação dentro das organizações, Kunsch e Torquato apresentam duas visões a serem mencionadas. Torquato situa a comunicação social das organizações dentro de um dos pilares da comunicação organizacional, sendo ela direcionada para o público interno e para o público externo. (TORQUATO, 2011: 53). De um outro ponto de vista, Kunsch já dilui as fases da comunicação social dentro do mix de comunicação organizacional, sendo estas institucional, mercadológica (externa), interna e administrativa. A convergência dessas áreas é o que Kunsch e Torquato chamam de comunicação integrada, permitindo uma atuação sinérgica. “Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente”. (KUNSCH, 2003: 151)

O Plano Portas Abertas¹⁴, idealizado e executado pela Rhodia em 1985 é um exemplo de planejamento e ações efetivas voltadas para o público interno. Integrando a comunicação social com imprensa, relações públicas e marketing social, a empresa tinha como objetivo deixar de “apagar incêndios”, porque evitariam que eles acontecessem.

A comunicação, para a Rhodia, deixa de ser apenas guardiã de sua boa imagem - instrumento de defesa contra riscos, medidas ou opiniões que prejudiquem os seus interesses - para se tornar um composto de ações permanentes e integradas na vanguarda de suas mensagens institucional, mercadológica e corporativa. (RHODIA, 1985: 8)

A conceituação de comunicação interna elaborado pela Rhodia foi assinalada por Kunsch como uma estratégia que enfatiza o diálogo: “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (RHODIA apud KUNSCH, 2003: 154) A autora ainda discorre a respeito do papel da comunicação nas organizações, apontando a necessidade de “estabelecer confiança, possibilitar a cocriação, contribuir para um clima favorável, fazer conexões com todas as modalidades comunicacionais, envolver as pessoas em um comprometimento consciente,

¹⁴ Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/plano-de-comunicacao-da-rhodia-1985.html>. Acessado em 03/04/2017

celebrar, corrigir e comunicar o que será executado”. (KUNSCH, 2003: 162)

Torquato concorda com Kunsch quanto à função da comunicação nas organizações, que, para ele, será atingida a partir da realização de diversos objetivos, dentre os quais se inserem: “motivar e integrar, criar climas favoráveis, direcionar ações, construir uma cultura proativa, cristalizar ideais de inovação, criar sinergia intersetores, aperfeiçoar comunicação clara, transparente e ágil, abrir as comunicações ascendentes e despertar sentimento de orgulho”. (TORQUATO, 2011: 55) Posto isto, outra discussão se faz presente na maneira como as organizações põem em prática os objetivos citados acima. A comunicação interna é, ou não, *endomarketing*? Para Torquato, a relação entre as áreas é aceitável. Já para Kunsch, a comunicação interna não pode ser considerada um setor de *endomarketing*. Contudo, Kunsch não rejeita a opção de usar as ferramentas da comunicação mercadológica (*endomarketing* ou marketing interno) para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. (KUNSCH, 2003: 154)

O *endomarketing* limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003: 155)

Ricardo Fasti, em seu artigo “Esqueçam o *Endomarketing*”, corrobora o pensamento de Kunsch, discordando do uso do *endomarketing* para motivação interna. Ele considera que “*endomarketing* é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores”. (FASTI apud KUNSCH, 2004: 155) Diante da opinião contrária de alguns pesquisadores, faz-se importante mencionar o surgimento do termo que deu origem a essa prática cada vez mais difundida nas organizações.

O marketing interno, como é conhecido no Brasil, foi introduzido pioneiramente por Saul F. Bekin em meados da década de 1970 e registrada como marca normativa em 1995

junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) em nome de S. B. & C. A. (Saul Bekin Consultores Associados Ltda. ME). O *endomarketing*, segundo Bekin, é “o conjunto dos processos internos que gera valor para a organização. É fazer com que todo o público interno esteja informado, alinhado, engajado e finalmente comprometido em entregar aquela promessa ao mercado”.¹⁵ Desse modo, as estratégias de marketing interno visam realizar trocas informacionais entre a organização e o funcionário, construindo lealdade no relacionamento de ambos. Para Bekin, a noção de “cliente” transferida do *marketing* para o *endomarketing*, é considerar os funcionários como se fossem os primeiros clientes da organização.¹⁶

A discordância de Kunsch e Fasti com Bekin também se estende à Analisa Brum, autora de diversos livros sobre *endomarketing*, como, por exemplo, “Respirando *endomarketing*”. De acordo com Brum, “o *Endomarketing* é uma forma de fazer comunicação interna com técnicas e estratégias de *Marketing*. Não dá para dizer que um colabora com o outro ou vice-versa. Na verdade, são duas formas de se trabalhar a informação dentro da empresa”.¹⁷ Para ela, o marketing interno dá valor e visibilidade à informação que chega aos funcionários. Desse modo, Brum explica o motivo que leva outros autores a se posicionarem contra essa estratégia:

Apesar de estarmos falando de “marketing para dentro”, em *endomarketing* não existe a circulação de dinheiro para a obtenção da informação e sim a troca da informação pela informação, estabelecendo uma via de mão dupla capaz de interessar tanto o empregado, quanto a empresa. *Marketing*, pressupõe troca. O conceito apresentado por Philip Kotler define o *endomarketing* de uma forma bastante ampla e, ao mesmo tempo, simples. Para ele, *endomarketing* é um triângulo estratégico que une empresa, empregado e cliente, o que facilita o entendimento sobre a existência de uma relação de troca. Quando empresa e empregado são capazes de trocar informação, o cliente também é beneficiado. (BRUM, 2003: 28)

¹⁵ Entrevista com Saul F. Bekin disponível em: <http://www.ogrilofalante.com/2013/08/o-marketing-promete-o-endomarketing-entrega/> Acessado em 30/04/2017

¹⁶ Entrevista com Saul F. Bekin disponível em: <http://www.ogrilofalante.com/2013/08/o-marketing-promete-o-endomarketing-entrega/> Acessado em 30/04/2017

¹⁷ Entrevista com Analisa Brum disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/entrevista-com-analisa-brum-por-que-o-endomarketing-e-uma-forma-de-fazer-comunicacao-interna> Acessado em 30/04/2017

No entanto, passando a questão sobre o conceito de funcionário como cliente e informação como moeda de troca, é imprescindível esclarecer que a comunicação interna é tão importante quanto o *endomarketing* e um se insere no outro para maior aproveitamento da comunicação na organização. Bekin traz esse entendimento ao dizer que a comunicação interna é confundida com *endomarketing* frequentemente. Para ele, “é a mesma confusão que ocorre entre o marketing e a publicidade. Um está contido no outro, ou seja, a comunicação interna faz parte, está incluída no *Endomarketing*, tanto quanto a publicidade também faz parte do marketing”.¹⁸ Brum, por outro lado, exemplifica a dinâmica entre as duas formas de gestão da comunicação organizacional e como elas podem se complementar:

Comunicação Interna e Marketing Interno não são a mesma coisa, embora os termos possam ser utilizados com o mesmo fim. Quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e a repassa através de uma circular, impressa num papel timbrado, que passa por todas as pessoas e, depois é afixada no mural, juntamente com outros materiais, está fazendo Comunicação Interna. Quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e a repassa através de um cartaz colorido, ilustrado e com uma frase de efeito capaz de fazer do conteúdo um fator de motivação, colocando-o num espaço específico para esse tipo de abordagem dentro do Jornal de Parede, está fazendo Marketing Interno. Quando a empresa divulga esse mesmo assunto também através de um anúncio no jornal interno, de um banner na intranet, está fazendo ainda mais Marketing Interno. A diferença não está apenas no conteúdo, mas principalmente na forma. Mas se nos detivermos no conteúdo, também podemos encontrar uma diferença marcante entre Comunicação Interna e Marketing Interno. Se levarmos em consideração que uma empresa não apenas comunica fatos, mas também cria fatos para encantar seus empregados, vamos nos deparar com mais esta diferença. A Comunicação Interna apenas comunica fatos. O Marketing Interno também cria fatos para comunicar. (BRUM, 2003: 74)

¹⁸ Entrevista com Saul F. Bekin disponível em: <http://www.ogrilofalante.com/2013/08/o-marketing-promete-o-endomarketing-entrega/> Acessado em 30/04/2017

5.2 A construção do amor à marca

Considerando os pontos citados, é possível verificar que a postura adotada pelo time de *system motivation* da Coca-Cola Brasil mesclou os atributos da comunicação interna com as estratégias de *endomarketing*. Por isso, não fazia sentido chamar a área de comunicação do projeto de comunicação interna, visto que todo o calendário de ações envolvia campanhas que informavam e engajavam o público interno. E, com isso, o objetivo de aumentar o amor à marca foi amplamente explorado. Para entender o passo a passo que o time de *system motivation* usou para atingir seus objetivos, é importante antes de tudo apreender o conceito de marca.

A marca de uma empresa é seu maior ativo, de acordo com o teórico estadunidense David Aaker. O valor patrimonial da marca, ou *brand equity*, como Aaker se refere, é um conjunto de recursos construído com base em quatro pilares: lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida e associações de marca. Ou ainda “um conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes”. (AAKER, 2000: 18-20)

O *brand equity* tem a finalidade de gerar valor tanto para o cliente quanto para a marca. De acordo com Aaker, “uma vez que os consumidores são cada vez mais bombardeados por mensagens de marketing, o desafio do estabelecimento da lembrança e do reconhecimento de uma forma econômica não é nada desprezível”. (AAKER, 2000: 26) A geração de valor da marca para o consumidor depende do quanto ele lembra da marca e qual o sentimento a respeito dessa lembrança. O autor defende a criação de lembranças positivas para pesar a caixa mental dos consumidores sobre a marca e, dessa forma, melhorar o *brand equity*.

Para que a organização cativa o consumidor interno e gere valor para ele, uma nova proposta de gestão é admitida, segundo Wilson da Costa Bueno, em seu artigo “Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais”:

A proposta de um novo modelo de gestão repercute, de maneira indiscutível, na construção de um novo ethos comunicacional fundado no uso intensivo,

mas responsável, das mídias sociais no ambiente interno, na valorização da participação dos funcionários e na adoção de sistemas e canais de relacionamento que promovam a interação e favoreçam o fortalecimento do fluxo de comunicação/informação ascendente. (BUENO, 2013: 70)

As transformações da geração Y, composta por pessoas nascidas entre 1980 e 1995, no mercado de trabalho já são uma realidade. De acordo com Bueno, “um terço dos chefes, segundo pesquisas recentes, já pertence à geração Y”. (BUENO, 2013: 65) Essa realidade amplia os horizontes para o mundo do trabalho e para a comunicação interna das organizações. Com uma geração marcada pelo conceito multimídia, a demanda por inovações para atrair a atenção desses novos líderes aumenta a cada dia. Para o pesquisador, os atributos inerentes a essa geração podem ser usados pela comunicação para conquistar esse público, a saber: “entusiasmo, interatividade, estabelecimento de compromissos por motivos não necessariamente financeiros, capacitação tecnológica e rede de relacionamentos”. (BUENO, 2013: 65)

A comunicação interna, conforme pontua Bueno, assumiu uma nova dimensão com a era do compartilhamento e a ascensão da geração Y ao poder. Os limites, antes delimitados pelo local de trabalho, foram ampliados para os ambientes virtuais como, por exemplo, intranets, portais, blogs, rede de e-mails e redes sociais. (BUENO, 2013: 67) Ao mencionar redes sociais, o autor comenta sobre a potência que as redes sociais têm para difusão de informação: “esta disseminação tem relação com o incremento do capital social relacional - que promove a integração e o estreitamento dos laços sociais - e o capital social cognitivo - que tem a ver com o incremento do conhecimento”. (BUENO, 2013: 68) Desse modo, as organizações podem construir um relacionamento mais pessoal com seus públicos e estimular o compartilhamento de informações sobre a marca.

A criação de uma *hashtag* - comando que se popularizou no Twitter, como sugestão do desenvolvedor Chris Messina e, que permite a criação de *links* que agrupam o mesmo assunto por meio de um símbolo¹⁹ - foi um diferencial nas ações externas da companhia. A *hashtag*

¹⁹Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/tecnologia/conheca-a-origem-e-os-significados-da-hashtag-na-internet-ebu1b9qdf8os4honyp5ew380e>. Acessado em 04/05/2017

intitulada #issoéouro foi criada no início do planejamento estratégico de marketing, em janeiro de 2015, para uso mundial com a intenção de caracterizar a participação da organização nas Olimpíadas Rio 2016. A *hashtag* estava em todas as publicações e campanhas referentes ao evento. Contudo, o público interno e o externo, ao utilizarem a mesma *hashtag* em suas postagens dificultavam a identificação de qual público pertenciam. Portanto, a *hashtag* #soucocacola foi criada, em maio de 2016, para uso dos funcionários com o intuito de mensuração. No entanto, o time de *system motivation* enxergou na *hashtag*, também, uma oportunidade de engajamento em suas ações. O sentimento de pertencimento gerado através da *hashtag* foi um passo certo dentro da realidade digital dos dias atuais. Em contraponto, o uso tardio da estratégia não possibilitou uma imersão completa na experiência do funcionário, visto que o time de *system motivation* só teve a iniciativa um ano após o começo do projeto. Em apoio as ações de engajamento difusoras de informação, Kusnch corrobora as informações de Bueno:

Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. (KUNSCH, 2003: 159)

Outra ação do time de *system motivation* diz respeito ao uso de narrativas para enlaçar o funcionário. Como parte de uma campanha para anunciar os ganhadores do concurso interno de condutores da Tocha Olímpica em abril de 2016, a Coca-Cola Brasil produziu uma surpresa para um dos funcionários ganhadores²⁰. A surpresa foi registrada em forma de vídeo, e usada para sustentar emocionalmente a campanha. A ideia de selecionar um dos funcionários para fazer um anúncio surpresa veio da história pessoal de superação do ganhador e também de seu engajamento com o concurso interno. O recurso narrativo usado para construir o vídeo foi um sucesso que reverberou na mídia. A campanha interna – extensão da promoção externa –, foi idealizada por conta de uma cota de condutores direcionada para os patrocinadores do

²⁰ Vídeo disponível em: <http://adnews.com.br/publicidade/coca-surpreende-funcionario-em-acao-para-olimpiadas.html>. Acessado em 21/03/2017

revezamento da Tocha. A campanha estimulava que os funcionários de todo o sistema Coca-Cola submetessem vídeos, fotos ou textos em um hot site, no qual mostrassem o que significava ser ouro para eles a partir do pressuposto da prática esportiva.

Figura 3: Site da campanha de condutores



Fonte: Acervo de imagens do Google.²¹

A agência de publicidade contratada – Agência 3 – ficou responsável por auditar e dar notas aos materiais recebidos. O conceito desejado para anunciar os ganhadores era usar a emoção. Sendo assim, a história submetida que fosse mais emotiva e democrática seria usada como peça principal da campanha estendida de anúncio. O vídeo submetido pelo funcionário Carlos Raynsford, design na Coca-Cola Andina, situada no Rio de Janeiro, era uma recriação do comercial veiculado na época²², que mostrava o urso polar vindo ao Brasil para participar dos Jogos Olímpicos junto com Lucas Rangel, *youtuber* influenciador digital Coca-Cola. Na recriação do funcionário, os personagens eram ele e a filha. O vídeo em si, apesar de ter sido criativo, não foi o que mais chamou atenção para a escolha, mas sim a história de superação do funcionário após o nascimento da filha, que foi diagnosticada com meningite e, por conta

²¹ Disponível em: <http://novoconteudo.com.br/www-cocacola-com-br-promocao-isso-e-ouro-coca-cola/>. Acessado em 10/05/2017

²² Vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=P1VgZy7-m24>. Acessado em 21/03/2017

da doença, perdeu o movimento das pernas. O vídeo, gravado com câmeras escondidas em um cenário montado na fábrica em que trabalha, mostrava a vida de Carlos contada em diversos momentos importantes por meio de fotografias. O último momento importante era a notícia de que ele era um dos condutores da Tocha e, com isso, sua família e amigos entregavam, em mãos, a Tocha Olímpica. Esse recurso narrativo, denominado *storytelling* foi utilizado pela Coca-Cola com êxito e tem sido uma das técnicas mais cotadas para motivação do público interno nas organizações.

Vânia Farias e Bárbara Miano, em artigo para Revista Organicom, defendem que as narrativas são a forma mais legítima de os seres humanos experimentarem o mundo. “São elas que atribuem cor, cheiro, textura e gosto a tudo”. (FARIAS & MIANO, 2015: 1209) As autoras também entendem que os comunicólogos precisam buscar no imaginário coletivo aquilo que é capaz de transformar atitudes, por meio do riso, da lágrima, da curiosidade ou da compaixão. Desse modo, o *storytelling* surge como uma história criada ou reutilizada para induzir novos hábitos e valorizar o fator humano das organizações.

Ademais, o *storytelling* está intrinsecamente ligado à prática de comunicação interna à medida que se mostra como estratégia de valorização de pessoas, posto que um dos objetivos da profissão é o estímulo do orgulho de pertencimento por parte dos funcionários. (FARIAS & MIANO, 2015: 1211)

O conceito de diálogo, embutido em recursos narrativos, como o *storytelling*, é a condição para a aproximação da organização ao funcionário. Viviane Mansi, Paulo Junior e Vânia Cury, colaboram no artigo “Contribuição das narrativas para aumentar o senso de pertencimento nas organizações: o tempo de ouvir e o tempo de falar” com a ideia de prática do diálogo, ao mencionarem o esforço decorrente da ação dialógica que envolve “uma forma especial de ouvir, uma predisposição para considerar e acolher outros pontos de vista, sem julgamento, e abertura para deixar-se convencer”. Para os autores, “é preciso tornar-se um bom narrador, mas, ao mesmo tempo, tornar-se um excelente ouvinte”. (MANSI et al., 2015: 397) Essa oportunidade de empatia é reforçada pelos autores ao citarem o pensamento de modernidade líquida, que perpassa a atual geração:

Nos atuais tempos líquidos, definidos por Bauman (2001) como um período recente da história em que há perda das relações, desapego, insegurança, em que tudo se desfaz rapidamente, a retomada de práticas de narrativas pode ser um caminho para reconectar e reencantar as pessoas na medida em que podem trazer a elas o significado de sua participação, aumentando assim o senso de pertencimento. No contexto organizacional, não se trata de reencantar o empregado somente à organização, mas aos seus próprios propósitos, à causa que une a todos em torno de um objetivo comum. Essas questões precisam, necessariamente, de tempo e de presença. (MANSI et al., 2015: 395)

6. COMO ENGAJAR O FUNCIONÁRIO

A humanização das organizações é um tema presente para os líderes que almejam funcionários felizes com suas funções e que, a partir de um desenvolvimento interpessoal, contribuam de forma colaborativa e inovadora para o alcance das metas estipuladas. Desse modo, um conceito inerente à comunicação interna das organizações é a motivação de seus funcionários. Tal conceito cria forma por meio do engajamento, que, como será abordado a seguir, pode utilizar métodos apreciativos para uma abordagem positiva das competências humanas. O líder como ponto central e as ações determinadas para a construção de sentimentos de orgulho e pertencimento são assuntos retratados em seguida, assim como transparência, diálogo e gestão dos relacionamentos.

6.1 Liderança apreciativa

As narrativas, através do *storytelling*, são recursos que as organizações têm utilizado para se aproximar dos seus funcionários. É um método de gestão de relacionamentos de sucesso que cria empatia e abre portas para a confiança. A coerência e a transparência, entretanto, são fatores determinantes para que a interação entre a organização e os funcionários seja consistente. De acordo com Vânia Cury, os funcionários atuais, em grande parte pertencentes à geração Y, querem mais que estímulo financeiro como engajamento. “Eles buscam a construção coletiva de significados; e esses significados só podem ser construídos por formas de comunicação mais verdadeiras, transparentes, coerentes e humanizadas”. (CURY; 2016: 206) Para a autora, os relacionamentos precisam ser gerenciados de forma estratégica, para que o fator humano venha sempre em primeiro lugar na hierarquia de prioridades das organizações.

O engajamento, segundo Maria Aparecida Ferrari, significa, antes de tudo, abrir os canais de diálogo e dar autonomia e espaço para os funcionários. Dessa forma, as ferramentas de motivação utilizadas precisam estar alinhadas ao propósito organizacional, gerando o sentimento de pertencimento e criando um ambiente fluido para *inputs* positivos. Conforme Ferrari expõe, “engajar é facilitar o processo de colaboração e de troca de ideias que possam

gerar inovação advindas de todos os membros envolvidos no propósito organizacional”. (FERRARI, 2016: 151) Vânia Farias e Bárbara Miano, em concordância com Ferrari, relacionam engajamento e diálogo, alertando para o aparecimento cada vez mais comum desses termos nos guias de boas práticas das organizações. Por isso, as autoras articulam sobre o papel estratégico do engajamento:

O engajamento dos funcionários ou *employee engagement*, termo original em inglês, apresenta-se, mais do que como um caminho para a retenção de talentos, mas sim como uma estratégia que visa garantir diferencial competitivo e sucesso nos negócios das organizações. [...] Por outro lado, a comunicação também é definida como um fator essencial na garantia de sucesso das estratégias de engajamento de funcionários, pois é capaz de incentivar o foco nos objetivos das organizações para diferentes tipos de audiência. (FARIAS & MIANO, 2015: 1208)

O quesito liderança é tão importante quanto a própria comunicação interna da organização. Sem uma liderança ativa e alinhada, o engajamento feito pela comunicação interna perde a força por falta de coerência. Os gestores são tão imprescindíveis para as organizações, que o foco no líder, de acordo com a pesquisa realizada pela Aberje em conjunto com a Ação Integrada e a SocialBase, é a principal tendência de desenvolvimento para 2017, em que os esforços são voltados para valorizar treinamentos e abordagem face a face. Planejando agir em prol de melhorias comunicacionais por parte da liderança, 44% das empresas entrevistadas dizem estar concentradas em campanhas e treinamentos. Em contraponto, mesmo sendo uma necessidade e uma forte tendência, 21% das empresas também declararam que engajar lideranças é seu maior desafio para 2017.²³

O papel da liderança, desse modo, é visto como decisivo para construção do clima organizacional, afetando diretamente as ações de engajamento do funcionário. William Cerantola, em seu artigo “Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão”, descreve o exercício da liderança como o “orientação e necessidade de apoio socioemocional de suas respectivas equipes”. (CERANTOLA, 2016: 219) De acordo com o autor, a

²³ Documento enviado à Coca-Cola Brasil. Pesquisa Tendências Comunicação Interna 2017. 10/01/2017. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/tendencias-da-comunicacao-interna-para-2017/?lang=pt-br>. Acessado em: 21/03/2017

comunicação da liderança influi diretamente no alinhamento estratégico, abrindo canais de diálogo, tornando-os mais flexíveis e dinâmicos. Acrescenta Cerantola:

O papel da liderança, portanto, não é apenas função de uma capacidade individual e carismática de comunicação, nem somente das escolhas adequadas de veículos e mensagens, mas vincula-se essencialmente aos públicos envolvidos considerando sua maturidade, necessidade de apoio socioemocional e orientação para execução das tarefas. (CERANTOLA, 2016: 219)

O relacionamento entre gestores e funcionários é delicado e precisa ser estreitado. Cerantola sugere que, para que isso aconteça, a liderança assuma uma gestão apreciativa. Segundo o autor, a liderança apreciativa “reflete uma filosofia e uma forma de ser e pensar que considera o potencial das pessoas um princípio para uma visão positiva da realidade e, finalmente, uma forma de ação”. (CERANTOLA, 2016: 220) O teórico estadunidense David Cooperrider é o responsável por desenvolver a teoria apreciativa, método que tem por objetivo se concentrar em alinhar as fortalezas da organização de forma que as fraquezas se tornem irrelevantes. Para ele, a questão se resume em uma troca de foco. Ao invés de questionar “o que está errado” perguntar “o que é possível”. De acordo com o teórico, gerar valor para uma organização é adotar sempre uma abordagem positiva.²⁴

Tendo em vista a otimização do potencial das pessoas, o desenvolvimento da técnica de investigação apreciativa permite que as experiências positivas do passado das pessoas as levem a criar sonhos, definir e executar uma visão de futuro. Desse modo, a investigação apreciativa trabalha na colaboração para descobrir as fortalezas dos ambiente em que se insere, assim como o potencial máximo, as oportunidades e a esperança de futuro. De acordo com Cerantola, Cooperrider dividiu a metodologia apreciativa em quatro etapas: *discovery* (descoberta), *dream* (sonho), *draw* (planejamento) e *destiny* (destino). Segundo o autor, o processo se dá de forma “conversacional de relatos individuais, consensos coletivos e negociação de alternativas para modificar a realidade”. (CERANTOLA, 2016: 222)

O aspecto relacional da liderança apreciativa defendida por Cooperrider, compreende

²⁴ Disponível em: <https://pt.slideshare.net/lalgarra/origens-da-investigao-apreciativa>. Acessado em 01/05/2017

entender os padrões de relacionamento e colaboração, o que, na prática é, segundo Cerantola, “muito esforço de ver, ouvir, sentir, perguntar e observar”. (CERANTOLA, 2016: 220) Sendo assim, o principal ponto apresentado como desafio e tendência para as organizações é vital para mudar as relações de trabalho, tornando o ambiente organizacional mais humano, convidativo e empático. Cerantola conclui, enfatizando a importância de se ter uma liderança engajada para, então, motivar outros:

Esse tipo de liderança tende a ser transformador a partir de seu potencial de poder positivo e de mobilizar pessoas e recursos no sentido de uma realização. A liderança apreciativa detém a habilidade de ver o potencial de cada pessoa e envolvê-la num conjunto de ações em que ela possa aplicar sua melhor capacidade. (CERANTOLA, 2016: 221)

6.2 Calendário de engajamento do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil

Todo o trabalho de *system motivation* foi pautado no engajamento do público interno com a missão de proporcionar aos funcionários a experiência olímpica. As lideranças dentro do time de Olimpíadas foram essenciais para que a equipe motivasse as outras áreas da empresa. O caso da gerente de *system motivation* e recursos humanos do projeto é uma amostra da relevância do líder dentro da equipe. Marina Peixoto, engenheira de produção por formação acadêmica, recebeu o desafio de imergir em um setor bem diferente e transforma-lo. Desde o início do projeto, sua maior preocupação era construir um time engajado para engajar outros. E isso não seria possível se ela não colocasse na cadeia de prioridades o fator humano antes dos objetivos, o que lhe rendeu o apelido de “engenheira de pessoas” dentro de sua equipe. Seus projetos envolviam tanto orientação de carreira para o time de projeto quanto sensibilizar os funcionários para um evento mundial com valores de união e amizade tão fortes.

O modelo estruturado para criar o engajamento incluía encorajar a participação, estimular colaboração e aumentar a produtividade. Dessa forma, com o intuito de minimizar os erros, a equipe de *system motivation* contratou uma consultoria especializada em colher informações que auxiliasse na criação de campanhas, mapeando o público interno e os pontos

de contatos da organização, por meio da técnica de *design thinking*. A técnica, que mescla experiência cultural, visão de mundo e processos inseridos na vida das pessoas, tem o intuito de obter uma visão completa para identificar barreiras à solução de problemas e, assim, gerar alternativas de resolução. A organização líder no apoio de empreendedores ao redor do mundo, Endeavor, esclarece a técnica de *design thinking*: “não parte de premissas matemáticas, parte do levantamento das reais necessidades de seu consumidor; trata-se de uma abordagem preponderantemente “humana” e que pode ser usada em qualquer área de negócio”.²⁵ O caráter humano do *design thinking* é retratado pela Endeavor como uma abordagem única:

Design thinking é uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus stakeholders (interessados): as pessoas são colocadas no centro de desenvolvimento do produto – não somente o consumidor final, mas todos os envolvidos na ideia (trabalhos em equipes multidisciplinares são comuns nesse conceito).²⁶

O estudo dos pontos de contato desenvolvido pela consultoria de *design thinking* detalham o que Kunsch especifica como veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos. De acordo com a autora, os veículos orais podem ser divididos em diretos e indiretos, que abarcam diálogo, reuniões, encontros com o presidente, telefone, rádios e alto-falantes. Os veículos escritos são caracterizados pelos quadros de avisos, panfletos, manuais e relatórios. Já fotografias, mapas e pinturas pertencem ao veículo pictográfico. Na junção dos veículos escritos e pictográficos, encontram-se os filmes com legenda e os cartazes. Os simbólicos, por sua vez, são as insígnias, bandeiras e flâmulas. E o veículo telemático (internet, e-mail, telão), sendo o que mais cresce nos dias de hoje como ponto de contato principal das organizações. (KUNSCH, 2003: 87)

A escolha do ponto de contato certo depende do nível de conhecimento do perfil de público que se quer atingir. Torquato aponta que “quando um gerente escolhe um canal errado para transmitir sua mensagem, seguramente não terá êxito na comunicação”. (TORQUATO,

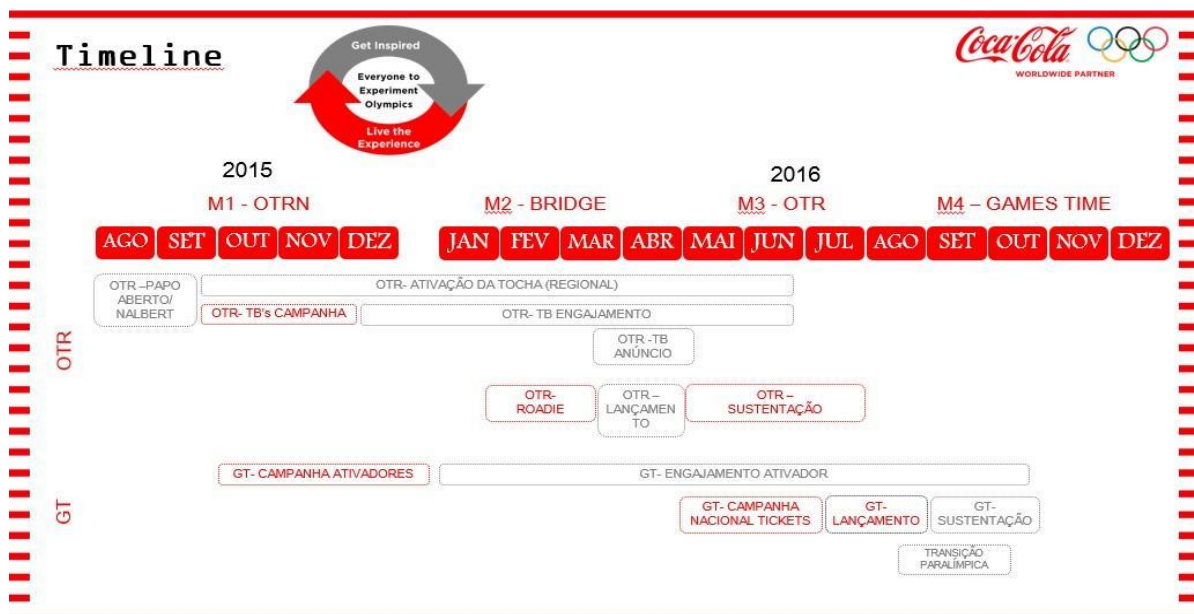
²⁵Disponível em: <https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>. Acessado em 08/05/2017

²⁶Disponível em: <https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>. Acessado em 08/05/2017

2011: 43) Desse modo, o *design thinking* ajudou o time de *system motivation* a identificar os pontos de oportunidade e os pontos de atenção para cada campanha interna. Usando as fases de imersão (entrevistas e encontros dentro da organização), análise (coleta de dados das entrevistas), ideação (reuniões para criar estratégias de ação) e prototipagem (montar um plano de ação e apresentar para a organização), a consultoria formatou um cardápio de ideias cocriadas para engajar o funcionário, que incluíam o tipo de ideia, o que ela faz o funcionário sentir e o que a comunicação deseja gerar no seu público. Outra estratégia desenvolvida ao longo do tempo foi a formatação das campanhas em tamanhos diferentes para a realidade de cada engarrafador, como citado anteriormente formatos P, M e G, para que a mesma campanha tivesse viabilidade com investimentos diferentes. Sendo assim, todo o sistema Coca-Cola Brasil poderia vivenciar as mesmas campanhas, mantendo uma comunicação e experiência única para todos os funcionários.

Com isso, o planejamento estratégico foi colocado em prática em forma de um calendário de campanhas a serem ativadas em todo o Brasil no período pré, durante e pós os jogos. As ideações tinham o claro objetivo de inovar nas campanhas e nos pontos de contato para deixar um legado do projeto de Olimpíadas.

Figura 4: Calendário de engajamento



Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil

O calendário de engajamento de *system motivation* envolvia, como apresentado anteriormente, a bi-estratégia de levar o espírito olímpico para dentro dos escritórios e fábricas e, também, de levar o funcionário para viver a experiência olímpica fora do ambiente de trabalho. Na figura anterior, é possível verificar que as campanhas distribuídas ao longo do ano de 2015 e 2016 foram marcadas de cinza (Olimpíadas para dentro do escritório) e vermelho (Olimpíadas fora do escritório). Essa diferenciação permitia visualizar as ações que abordassem as duas estratégias. O calendário também era dividido por momentos, sendo momento 1 em 2015, destinado para OTRN – *olympic torch relay nomination* (nomeação do Revezamento da Tocha Olímpica); o momento 2, denominado *bridge* (ponte), para preparar os funcionários para os dois grandes momentos seguintes, a saber: o Revezamento da Tocha Olímpica (momento 3) e *Games Time* (hora do jogo) no momento 4.

As oportunidades eram grandes e o planejamento demandava tempo. Sendo assim, não era possível planejar apenas as campanhas pré-jogos. Era necessário planejar e executar tudo ao mesmo tempo para que nenhuma campanha dos momentos seguintes sofresse com a pressão do tempo. Dessa forma, a equipe de *system motivation* se dividiu entre as campanhas respeitando os prazos e cumprindo o calendário. Importante salientar que, apesar de um calendário cheio, as comunicações de oportunidade preenchiam as lacunas, como, por exemplo, anúncio de parcerias com outros patrocinadores dos jogos, *crowdfunding* (campanha de arrecadação financeira coletiva para projetos mediante uma proposta) para atletas, eventos teste dos jogos e informações sobre transportes e ingressos. Todas as campanhas eram sustentadas com brindes diversos da Coca-Cola Brasil, e também com a cultura dos *pins* (broches colecionáveis para prender na roupa ou em cordas de crachá) olímpicos, uma febre que invade as arenas dos Jogos Olímpicos. As cordinhas de crachá serviam de mostruário dos pins feitos pela Coca-Cola e favoreciam o aumento da interação entre funcionários a partir da troca de *pins* entre si.

Figura 5: A febre dos pins



Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil.

A seguir, um descritivo sobre as campanhas permite analisar a complexidade e a efetividade das ações do time de *system motivation* e os resultados do impacto nos funcionários. A primeira campanha que começou o movimento de trazer as Olimpíadas para dentro da organização teve um grande efeito motivador em todos os engarrafadores. Todos os funcionários foram convidados para um papo aberto com o ex-jogador de vôlei Nalbert, que foi contratado como atleta embaixador da marca, assim como outros atletas. O papo aberto levava para todas as fábricas dos engarrafadores espalhados pelo país a motivação para viver a experiência única dos Jogos Olímpicos, mesmo a despeito da situação política e econômica que pairava sobre o Brasil naquele momento, em que o governo perdia força por conta da corrupção e a crise financeira deixava muitos desempregados. Logo depois, a ativação em prol da Tocha foi tomando espaço na decoração das fábricas e escritórios com o objetivo de sensibilizar para a mensagem de “cessar fogo” inerente à história dos Jogos e gerar nos funcionários o desejo de ser um condutor da Tocha Olímpica.

Ao mesmo tempo, a plataforma digital para a campanha de condutores estava sendo colocada no ar para que os funcionários pudessem submeter os seus materiais, conforme tratado em capítulo anterior, e tivessem a oportunidade de ser um dos 180 condutores da Tocha em nome da Coca-Cola Brasil, contendo kit exclusivo com tênis desenhado especialmente para esse momento, bandeiras para torcida com o nome do condutor e bolsa

Coca-Cola. Em paralelo, uma campanha de voluntários era desenhada para que a Coca-Cola tivesse uma grande equipe ajudando durante os Jogos Olímpicos. Os funcionários de todo o sistema tiveram a oportunidade de serem ativadores da organização por 30 ou 60 dias durante os Jogos, ajudando em diversas funções operacionais, como, por exemplo, carregar geladeiras, organizar o estoque e dirigir caminhões, no *games time* (hora do jogo). Mesmo que o trabalho fosse pesado e em sua grande maioria, braçal, o sentimento de “botar a mão na massa” e conhecer a outra ponta da organização, desde a produção, abastecimento e entrega do produto ao consumidor era compensador.

Uma grande campanha de motivação para esse voluntário foi construída para que ele não desistisse no meio do caminho. Engajar a família do funcionário também era importante, visto que a mudança por um ou dois meses para o Rio de Janeiro esbarrava na questão da distância familiar. Durante a campanha de sustentação, a ferramenta usada para engajar os 1500 ativadores foi o *Whatsapp* (aplicativo de conversas instantâneas para celular e computador). Uma empresa contratada providenciava as mensagens-chaves que eram enviadas de um para todos, sem causar um excesso de postagens no grupo da ferramenta de troca de mensagens de texto. As mensagens tinham as vertentes informacionais e motivadoras. Era o canal encontrado para estruturar e manter um relacionamento com os funcionários que estavam distante da base administrativa do projeto. Voltando às campanhas de Revezamento da Tocha, duas campanhas passaram por alterações de cronograma por conta dos comunicados oficiais da Rio 2016.

A campanha de anúncio dos condutores deveria vir antes da campanha de *Roadies* (campanha para que o funcionário fosse “corredor” – tradução livre – no Revezamento da Tocha, ajudando na operação dos caminhões da Coca-Cola, distribuindo brindes e produtos para quem estivesse acompanhando o comboio). No entanto, o comunicado oficial de condutores da Rio 2016 atrasou e por isso, foi preciso flexibilidade no planejamento para alterar as campanhas. Desse modo, a campanha de *Roadies* foi anunciada pouco tempo antes da data marcada para o anúncio oficial de condutores. A campanha contava com 320 vagas internas para ajudar a distribuir brindes e produtos nos comboios da Coca-Cola durante o Revezamento da Tocha. Mais uma vez, mesmo tendo um trabalho de esforço físico puxado, as

pessoas foram engajadas por cartazes e vídeos incentivadores de outros funcionários que foram *Roadies* nas Olimpíadas passadas, mostrando que a experiência de estar proporcionando um momento de alegria era impagável. Posteriormente, os 180 condutores foram oficialmente anunciados com decoração exclusiva no andar de trabalho e, em parceria com a área de marketing, foi feito um vídeo em que o apresentador da TV Globo, Luciano Huck anunciava cada condutor. Além disso, um quadro de cada ganhador segurando a Tocha, representando o sentimento do condutor para com o evento, foi entregue como *memorably* (item exclusivo de coleção).

Figura 6: Foto de um dos ganhadores do concurso para ser condutor da Tocha Olímpica



Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil

Enquanto isso, brindes de decoração, como cartazes e *emojis* de urso (imagens que simbolizam sentimentos) para incentivar a torcida pelos condutores foram distribuídos como

sustentação em todos os engarrafadores. E, quando o lançamento do Revezamento aconteceu, um painel no formato de *storyboard* (quadro que conta história) foi montado no hall do andar principal do prédio da Coca-Cola Brasil, para manter os funcionários informados e motivados quanto ao que estava acontecendo no Revezamento. Na virada de momento para *games time* (hora do jogo), todos os escritórios e fábricas receberam uma decoração especial com a intenção de oficializar o início dos Jogos. Mas antes dessa “virada de chave”, uma grande campanha aconteceu para sustentar esse sentimento de euforia da chegada dos jogos. A Coca-Cola Brasil adquiriu *tickets* para todos os seus funcionários, incluindo suas famílias. Eram quatro ingressos para Jogos Olímpicos e quatro ingressos para Jogos Paralímpicos. A dinâmica democrática para a distribuição dos *tickets* foi feita em um *game* de roleta no estilo cassino, para que ninguém tivesse vantagem na escolha de com qual esporte seria contemplado.

Com a oportunidade de ir até as arenas olímpicas assistir aos Jogos, duas outras ações foram derivadas para facilitar a experiência. A primeira foi a criação de um grupo fechado de *Facebook*²⁷, para troca de ingressos pelos funcionários, que foi exaustivamente usado para beneficiar a todos. Outra ação foi a liberação dos funcionários para assistir algumas partidas de Jogos no andar de conferência através do telão, com pipoca sendo servida. O painel do andar principal foi trocado nas passagens de momentos. No momento de *games time* (hora do jogo), mostravam itens como, por exemplo, fotos de funcionários nas arenas e quantas medalhas o Brasil havia ganhado. Ao final dos Jogos Olímpicos, o grande desafio era manter o engajamento para Paralimpiadas, mesmo que a Coca-Cola Brasil apenas patrocinasse os Jogos e não o Revezamento. Para que isso acontecesse, ações de experiência paralímpicas foram feitas para sensibilização do tema. Além do papo aberto com paratletas, experiência de esgrima em cadeira de rodas, almoço sobre rodas e às cegas, e também circuito personalizado da exposição “diálogos no escuro”, que estava em cartaz no Museu Histórico Nacional e fazia um percurso com as pessoas em um ambiente escuro para descobrir outros sentidos além da visão, foram exploradas pela organização durante o período paralímpico.

²⁷ Rede social criada por Mark Zuckerberg para postagens e conversas do dia a dia.

Figura 7: Ações de Paralimpíadas



Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil

Com isso, é possível verificar que a ideia de *brand experience* foi algo trabalhado de forma intensiva no projeto de Olimpíadas. Ter a oportunidade de viver uma experiência da marca era um item de exclusividade para aqueles que foram fortemente engajados. A distribuição de brindes era massiva e a participação nas campanhas era aberta a todos, com itens de premiação que variavam entre o comum (copos, *pins* e canetas) e o exclusivo (bolas autografadas por atletas, Tocha Olímpica e quadro de *pin* especial). E, subindo um degrau no engajamento, uma parcela menor teve a oportunidade de ter acesso à “cereja do bolo”, que eram as experiências de marca ou como chamavam, “*brand experience*”, ou seja, poucos tiveram a oportunidade de serem condutores, *roadies* e ativadores. O objetivo era que todos experimentassem Olimpíadas como será abordado a seguir com uma variedade de vivências que proporcionassem ao funcionário o sentimento “*only coke can do*” (só a Coca-Cola pode fazer).²⁸

²⁸ Documentos internos da empresa. Rio de Janeiro, 10/11/2016.

7. MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO

O engajamento do público externo e interno tem crescido exponencialmente nos últimos anos, tendo em vista a fidelização de públicos por parte das organizações, conforme visto em capítulos anteriores. Desse modo, um novo desafio se coloca diante dos profissionais responsáveis pela comunicação nas organizações: a mensuração de resultados. Medir o retorno da comunicação, se é positiva ou negativa, e o investimento aplicado a campanhas de comunicação tornou significativo para o crescimento da área. Ao entender o que é mensuração, como é feita, e os motivos que levaram as organizações atentarem para esse retorno, é possível verificar o quão raso é o conhecimento dos gestores sobre o assunto. Seguindo essa perspectiva, é factível analisar como o time de *system motivation* empreendeu a mensuração de resultados dentro de seus projetos, além dos aprendizados passados para a equipe Coca-Cola Japão, responsável pelos próximos Jogos Olímpicos.

7.1 A função do retorno de investimento na comunicação

As técnicas de mensuração nos negócios das organizações não são novidade. A relação custo x benefício está há bastante tempo na consciência daqueles que são empresários de sucesso. O novo desafio está em medir as ações de comunicação. Como será visto adiante, os critérios antes usados para medir *mídias* sociais se reinventaram com o acesso à internet e o uso massivo das redes sociais. E é exatamente nesse âmbito que se dão as inovações em termos de mensuração. Mitsuru Yanaze, em seu livro “Retorno de investimento em comunicação: avaliação e mensuração”, relaciona os conceitos e aplicabilidades da mensuração na comunicação. O autor concorda com Hubbard ao dizer que, “mensuração é um conjunto de observações que reduzem a incerteza (o risco) quando o resultado é expresso como uma quantidade”. (HUBBARD apud YANAZE, 2013: 201)

A concepção de que a maioria das coisas é imensurável é o motivo pelo qual a mensuração ainda é pouco explorada nas organizações. Isso porque se acredita que, ao mensurar algo, é necessário ter como retorno um valor exato, uma resposta certa, sem considerar a margem de erro. De acordo com Yanaze, “algumas ações e resultados parecem

imensuráveis porque não sabemos fazer a pergunta certa. Não sabemos exatamente o que queremos mensurar.” (YANAZE, 2013: 201) No entanto, o autor defende que é possível mensurar os esforços de comunicação desde que se construam processos mais tangíveis, tais como: traçar objetivos de cada comunicação, decompor esses objetivos em metas quantificáveis, traduzir as métricas quantificáveis em valores monetários comparando com o recurso utilizado para consecução e prazo para atingir as metas determinadas. De acordo com o autor, toda e qualquer iniciativa de comunicação e marketing têm consequências para o negócio e, por isso, Yanaze acredita na possibilidade de mensurar comunicação mesmo quando muitos profissionais do ramo comunicacional acreditam que não.

A definição de metas para a comunicação permite olhar para onde se quer chegar com determinada ação, dando espaço para que a mensuração possa ser realizada. Segundo o autor, para definir tais metas, o profissional de comunicação precisa ter clareza teórica sobre métricas. A definição de métricas também leva o profissional a estabelecer objetivos que, de acordo com Yanaze, são representados por indicadores financeiros - ou moedas financeiras - ligadas aos custos e inseridas na mensuração de retorno de investimento, como será abordado a seguir e, por indicadores de volumes - ou moedas não financeiras - que podem ou não ser convertidas em indicadores financeiros. “Tais moedas são definidas entre o setor solicitante e o gestor de comunicação. É dessa interação que saem as metas que serão avaliadas e mensuradas.” (YANAZE, 2013: 96)

Portanto, os modelos de mensuração em comunicação mais utilizados no Brasil atualmente, de acordo com Rafael Silva, em seu artigo para a Revista Abrapcorp “Retorno sobre investimento em comunicação? Reflexões sobre métodos de mensuração de resultados em comunicação”, propõem-se a verificar, de maneira isolada ou a longo prazo, a efetividade, a eficiência e a eficácia da comunicação. (SILVA, 2013: 58). Em concordância com Silva, Yanaze conceitua esses três termos citando as palavras de Kunsch. De acordo com o autor, as diferenças entre os termos não é uma questão meramente linguística e terminológica. Logo, entender o que cada um significa é fundamental para que o profissional saiba o que está medindo.

No contexto da avaliação e mensuração dos resultados em comunicação, é também importante evidenciar a diferença conceitual entre eficiência, eficácia e efetividade: eficiência significa fazer bem-feito de maneira adequada com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados - em função dos quais preciso escolher alternativas e ações corretas usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto de obtenção dos objetivos globais. (KUNSCH apud YANAZE, 2013: 159)

Portanto, a grande pergunta que paira sobre as organizações é: por que investir em mensuração? Yanaze cita alguns motivos pelos quais vale a pena colocar a mensuração como prioridade nas organizações. De acordo com o autor, a mensuração ajuda a provar a maturidade da função da comunicação, a justificar o orçamento aplicado, a ver o trabalho realizado sendo reconhecido, a otimizar estratégias e a ter apoio na tomada de decisão e avaliação de riscos. (YANAZE, 2013: 153). O retorno sobre investimento (ROI) é um dos indicadores que mais auxilia na visualização do investimento realizado. Yanaze define os objetivos do ROI:

Trata-se do retorno (aceitável) sobre o investimento - o impacto financeiro no negócio. Aqui se definem os ganhos esperados e compara-se o custo aos benefícios. Normalmente é expresso em porcentagem. Um ROI de 0% indica um evento que atingiu o ponto de equilíbrio - não teve lucro nem prejuízo. Um ROI de 50% indica que o custo do evento é recuperado e que os 50% restantes são ganhos obtidos (50 centavos pra cada real investido). (YANAZE, 2013: 223)

Desse modo, o uso inteligente dos conceitos e metodologias de avaliação, mensuração e retorno de investimento permitem, segundo Yanaze, “matar a cobra e mostrar o pau”. (YANAZE, 2013: 503). O autor defende a análise financeira dos resultados em comunicação, visto que, diante da competitividade, é preciso saber a melhor direção a seguir pela comunicação. Por outro lado, Silva levanta o questionamento de Gilcena Galerani sobre o reducionismo das ações de comunicação a um nível tático e operacional, perdendo o objetivo principal, que é a mudança de atitudes. (GALERANI apud SILVA, 2016: 61) Contudo, Yanaze não concorda com essa perda de foco e enfatiza que sem a análise de ROI, “todos os

esforços acadêmicos e profissionais em defesa do papel estratégico da comunicação vão por água abaixo”. (YANAZE, 2013: 108)

Mediante as discussões a respeito do uso consciente do ROI, Silva demonstra a fórmula usada para calcular o retorno financeiro de em uma ação:

ROI ou retorno sobre o capital investido (semelhante ao ROCE) é uma importante medida de rentabilidade operacional da empresa, medindo a eficiência da empresa na administração de seu capital investido, podendo ser calculado pela fórmula:

$$\text{ROI} = \text{NOPAT}/\text{CI}$$

Onde,

NOPAT = Lucro operacional líquido após impostos.

CI = Capital investido. (PEREZ & FAMA apud SILVA, 2016: 62)

Complementando Silva, Yanaze acredita que ROI é o cálculo de quanto retorno trará cada unidade monetária investida. Ele cita o conceito aplicado a partir da perspectiva do pesquisador americano James Lenskold:

A partir de um investimento, a empresa alcança determinada receita (faturamento). Subtraindo-se o custo dessa nova operação (custo de vender o produto) se chega a margem de lucro bruto. Desse montante se subtrai a parte equivalente à recuperação do montante de investimento realizado. O restante é considerado o retorno sobre o investimento. (LENSKOLD apud YANAZE, 2013: 130)

A mensuração de resultados usada pelo time de *system motivation* no projeto de Olimpíadas foi feita com ferramentas usadas pelo marketing, para medir o *buzz*²⁹ na *hashtag* #soucocacola, além do retorno de investimento realizado por uma empresa contratada. Carolina Terra concorda com a ação de medir o *buzz* que, de acordo com a autora, significa o “conteúdo que o usuário produz, de onde o faz, quem são os influenciadores, como agem, por quais canais espalham suas mensagens, porque estão insatisfeitos ou defendem a organização, e assim por diante.” (TERRA, 2016: 260) Segundo a autora, monitorar os públicos de uma organização não é mais uma opção, mas, sim, uma necessidade. Só assim é possível conhecer

²⁹O termo *buzz* nas redes sociais pode ser entendido como burburinho, mas também como o conteúdo produzido pelo consumidor/usuário.

quem são os agentes midiáticos que movimentam a imagem da organização no ambiente digital. (TERRA, 2016: 271) De posse desse entendimento, o engajamento dos funcionários do sistema Coca-Cola foi mensurado com a intenção de medir o retorno financeiro e de imagem da companhia.

Figura 8: Mensuração de resultados



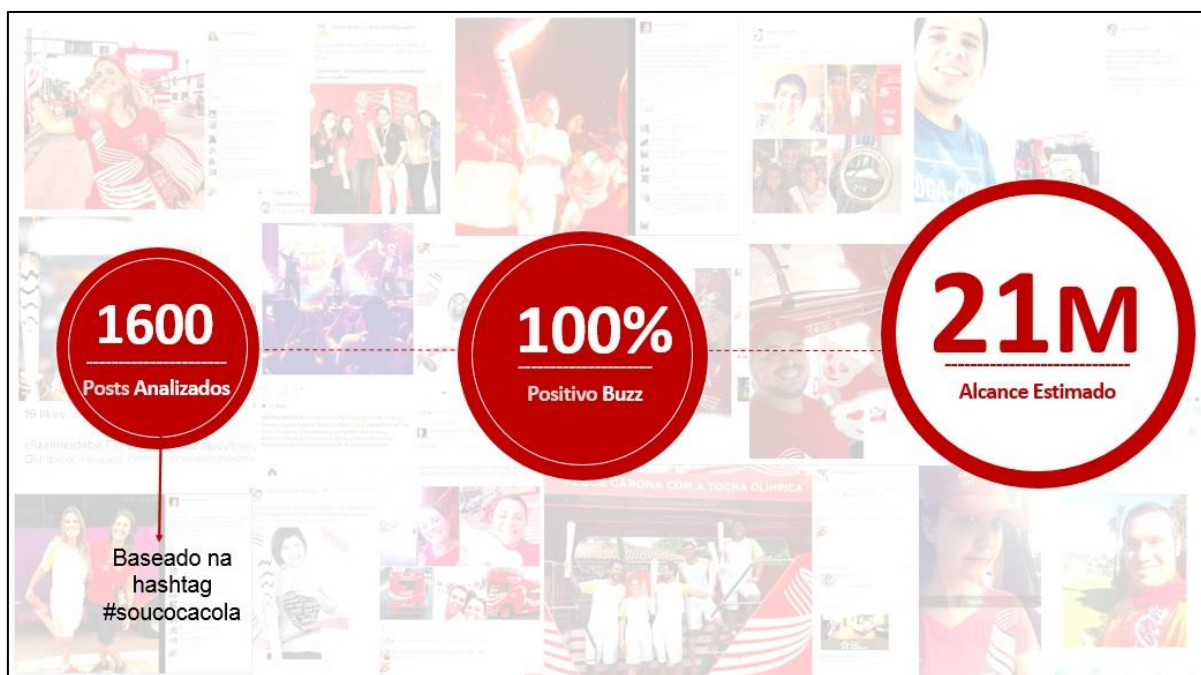
Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil

O investimento feito nas ações de *system motivation*, ao longo dos dois anos de projeto, teve o alcance de um terço em retorno financeiro, conforme mostra a imagem acima (investimento de três milhões para um milhão em retorno). Essa contagem foi positiva do ponto de vista da visibilidade midiática que o engajamento dos funcionários proporcionou. Silva pontua que a mensuração de resultados não anula a medição do retorno. Vê-se que cada matéria publicada atingiu um retorno financeiro que somados, permitiram um alcance de retorno não planejado. De acordo com o autor, “é secundária a discussão se a comunicação traz retorno para a organização. Para nós, é necessário discutir se esse retorno é positivo e, se sim, quão positivo. Em outras palavras, se o investimento em comunicação traz lucro para a

organização. (SILVA, 2016: 64) Considerando a fala de Silva, a companhia saiu ganhando muito mais do que um terço do valor investido, já que, de acordo com pesquisa realizada pela empresa MeSeems para o site Meio & Mensagem, a marca Coca-Cola foi a mais mencionada nas redes sociais entre os patrocinadores, sendo, portanto, a marca mais associada aos Jogos.³⁰

A pesquisa de *tracking* (pesquisa de monitoramento), que filtra os consumidores da marca, feita especificamente para o público interno nas Olimpíadas, também mostra que a hashtag #soucocacola foi um sucesso nas redes sociais. O alcance das mensagens foi exponencial, mesmo que a duração da iniciativa tenha sido de apenas cinco meses, nos períodos de maio a setembro de 2016.

Figura 9: Tracking hashtag #soucocacola



Fonte: Acervo Coca-Cola Brasil

As organizações que possuem profissionais com senso de responsabilidade sobre mensuração de ações e campanhas de comunicação podem comprovar a força de impulso que

³⁰ Disponível em: <http://olimpiadas.meioemensagem.com.br/2016/08/29/coca-e-a-marca-mais-associada-aos-jogos/> Acessado em 15/05/2017

essa tangibilização permite em seus resultados. Yanaze julga que boa parte dos profissionais de comunicação e marketing ainda acredita que não é possível mensurar resultados de comunicação. (YANAZE, 2013: 158) No entanto, como verificado no projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil, o time de *system motivation* viu a oportunidade de medir suas campanhas internas e, como resultado, teve alcance positivo nas redes sociais, superando as expectativas em retorno financeiro, já que não havia sido planejada exposição de ações internas para a mídia, considerando que tudo o que foi feito era apenas para gerar engajamento e não obter lucro com divulgação midiática. Por esse motivo, é interessante citar Wilson da Costa Bueno em sua fala sobre o mito da centimetragem. O autor já criticava as organizações que se limitavam a medir a valoração do alcance de uma matéria pelo tamanho em centímetros no jornal, quando, na verdade, “a máxima a ser seguida é: melhor do que divulgar muito é divulgar bem”. (BUENO, 2011: 425)

7.2 Como avaliar um projeto Olímpico

Todo projeto traz aprendizados, seja para confirmar uma iniciativa certa, seja para corrigir uma rota. É importante ressaltar que nenhum público é igual e nenhum contexto é o mesmo, mas relacionar as principais lições se faz necessário para nortear o próximo desafio. O projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil acabou em setembro de 2016, logo após as Paralimpíadas. No entanto, o projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Japão apenas começou. Passar o bastão para outra unidade de negócio da companhia requereu a realização de uma série de reuniões com a equipe oriental. Ao longo do ano de 2016, duas reuniões foram agendadas para apresentar os avanços do projeto no Brasil. A primeira, em maio, faltando três meses para o início dos Jogos, aconteceu no Brasil. A segunda, após o fechamento do projeto, aconteceu em dezembro, no Japão.

A reunião de apresentação da revisão pós-ação, em dezembro, permitiu a cada área específica elencar os fatores favoráveis e desfavoráveis da implementação do projeto como, por exemplo, a extensão do país e a grande quantidade de fabricantes. Por outro lado, como fator favorável, o evento aconteceu em grande parte, na cidade onde a companhia é sediada, o

que facilitou o transporte dos responsáveis até os locais de Jogos. O time de *system motivation* apresentou o plano de engajamento interno que envolvia os funcionários do Brasil inteiro. O detalhamento das ações acompanhou o planejamento e forma de mensuração, relacionando cada aprendizado dentro do projeto.

O primeiro aprendizado apresentado foi “comunicação é melhor quando você entende o contexto”³¹. Para o time de *system motivation*, evitar o excesso de informação nos períodos de pico na rotina de trabalho dos funcionários ajudava a reter a concentração das pessoas. Ou seja, sem compreender esse momento, corre-se o risco de falar muito e ninguém prestar atenção. Dentro do campo da comunicação/contexto, a equipe ainda ressaltou a importância de adaptar a linguagem e os formatos, considerando canais diferentes para alcançar públicos diferentes (público executivo, administrativo e do chão de fábrica), além do incentivo de comunicações reais com experiências reais, tais como: adesivos 3D simulando piscinas de natação, exposição da história da Tocha, foto com a Tocha simulando ser um condutor, entre outras.

O segundo aprendizado foi “você pode fazer o projeto ser maior se fizer parceiros internos”³². Analisar a viabilidade de alavancar as ações com planos e ativos de marketing como, por exemplo, o contrato para produção de vídeos com o apresentador da TV Globo Luciano Huck, a visita de atletas, a visita de mascotes e os brindes exclusivos. Além disso, foi criado o próprio ativo interno, a partir da ação realizada com o funcionário Carlos Raynsford. O terceiro aprendizado foi “um tamanho não funciona para todos”³³, ou seja, o que funcionou para a sede Coca-Cola Brasil pode não ter servido para os fabricantes, assim como o que funcionou para o público administrativo pode não ter funcionado para o chão de fábrica. Para entender esse quesito, o processo de cocriação foi a chave para troca de aprendizados e garantia de ideias que funcionassem para diferentes audiências. Outro ponto importante destacado foi o alinhamento da verba que seria investida com cada fabricante no momento de construção do plano de negócios. Isso possibilitou que as ações fossem integradas e que, ainda

³¹ Documento internos da empresa. Rio de Janeiro, 10/11/2016

³² Documento internos da empresa. Rio de Janeiro, 10/11/2016

³³ Documento internos da empresa. Rio de Janeiro, 10/11/2016

assim, cada fabricante desse seu toque especial em ativações (campanhas próprias de ação com funcionários e decoração de ambiente no estilo Olímpico.

O quarto e último aprendizado explicita as inovações ao longo do processo: “Tecnologia pode ser usada em nosso favor”³⁴. O uso das redes sociais para se comunicar com os funcionários em determinados momentos facilitou o engajamento, a interação e tornou a comunicação mais ágil. A escolha da *hashtag* #soucocacola para medir o engajamento dos funcionários nas redes sociais também foi outra iniciativa do uso da tecnologia a favor da organização. Essa estratégia permitiu aos responsáveis por todo o projeto verificar que os esforços físicos e financeiros foram bem empregados, apesar das dificuldades de engajamento dos escritórios situados fora do Rio de Janeiro e no espaço da Coca-Cola situado na Suburbana, zona norte do Rio de Janeiro, como também a mensuração parcial dos resultados, visto que a iniciativa só começou um ano após o início do projeto.

³⁴ Documento internos da empresa. Rio de Janeiro, 10/11/2016

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Façamos uma reflexão: o que, em todo o universo pode ser tão positivo que consiga transcender aquilo que é negativo? Se fizermos esse exercício diariamente, talvez seja possível cultivar a consciência de que o copo meio vazio, também pode ser o copo meio cheio. Segundo David Cooperrider³⁵, a mudança de perspectiva permite entender que, ao invés de irmos ao encontro dos problemas a serem resolvidos, precisamos ir ao encontro dos milagres a serem abraçados. Certa vez, Albert Einstein declarou: “Há apenas duas formas de viver sua vida. Uma é como se nada fosse um milagre. A outra é como se tudo fosse um milagre.”³⁶

Essa afirmação eleva as proposições da comunicação ao patamar de desenvolvedora das competências humanas presentes na organização, explorando o potencial de cada funcionário para que este se torne um ser humano mais preparado nas suas particularidades e profissionalmente e, desse modo, possa mudar e/ou aumentar a visibilidade da marca e do negócio. Tal alegação reitera a necessidade de a comunicação interna dar ênfase aos pontos positivos de tal forma que torne insignificante os pontos negativos, já que, somente a partir de uma visão otimista, é possível praticar o engajamento com propósito. E, se o público interno se sente confortável com a comunicação da organização para a qual trabalha e está engajado com o propósito da companhia, as chances desse público se tornar um embaixador da marca, tanto internamente quanto externamente, são maiores.

O ato comunicativo, portanto, sempre foi um aspecto inerente ao homem. Seja por meio de desenhos, por escrita ou por gestos. O ser humano, desde o seu nascimento, está todo o tempo se relacionando com outros. Essa percepção se desdobra em todos os estudos voltados para a área e influencia diretamente nas interpretações subjetivas de cada um. Isso significa que para ter sucesso em uma interação conversacional, é necessário que haja clareza, transparência e honestidade. Nas organizações o processo não é diferente. Ainda que os empresários escolham não informar determinado acontecimento, o aspecto comunicacional estará presente direta ou indiretamente. Desse modo, o caminho mais fácil para estabelecer

³⁵ Disponível em: <https://pt.slideshare.net/lalgarra/origens-da-investigao-apreciativa>. Acessado em 01/05/2017

³⁶ Disponível em: <http://alzirfraga.blogspot.com/2012/03/esta-frase-de-einstein-tem-uma.html>. Acessado em 16/05/2017

uma área de comunicação interna de êxito é assumir um papel maior do que aquele de simplesmente emitir comunicados.

A nova postura da comunicação interna nas organizações determina o nível de satisfação do público interno e pode se tornar uma grande ferramenta para alavancar o orgulho da marca por parte dos funcionários. Não à toa, este trabalho exhibe que os investimentos na área de comunicação interna das organizações têm se tornado indispensáveis, fazendo com que o setor seja cada vez mais relevante dentro das decisões de negócio. Por isso, a abordagem do estudo de caso da área de comunicação interna do projeto de Olimpíadas da Coca-Cola Brasil foi significativo. Nele, foi possível captar o desafio do engajamento, verificando que não se trata apenas de elaborar uma campanha e esperar que o funcionário se sinta envolvido pelos propósitos da organização. É necessário dar um ou dois passos atrás para entender o sentimento e, por conseguinte, o comportamento do público interno.

Sendo assim, antes de expor a prática das ações de motivação, foi preciso, neste trabalho, apresentar a evolução da comunicação interna e seus atores específicos ao longo do tempo. Tal análise histórica evidencia que a cultura organizacional, muito antes do período industrial era a do autoritarismo. O funcionário nunca teve voz para expressar sua opinião sobre os processos do seu dia a dia e, muito menos, sobre o tratamento da organização para com ele. Essa cultura tão enraizada, aos poucos tem sido substituída pelo diálogo aberto e pela colaboração. Logo, ao tratar dos desafios da comunicação interna da Coca-Cola Brasil no projeto Olímpico, a cultura interna foi considerada desde o rascunho do planejamento estratégico da comunicação.

Aumentar o amor à marca é, portanto, um dos pilares do escopo da comunicação interna que deve balizar todas as iniciativas cativando o público interno e envolvendo também sua família e seus projetos pessoais. Essa valorização, que vai além da visão de marketing de vender o produto, favorece o cumprimento da meta de gerar no funcionário o sentimento de pertencimento. Por meio de pesquisas de resultados, as afirmações sobre o engajamento positivo do funcionário devem ser ratificadas, dando insumos para que a organização continue seguindo essa linha de pensamento.

É fundamental ressaltar que este trabalho não encerra as discussões sobre a ampliação do escopo de responsabilidades da comunicação interna nas organizações, e nem muito menos, esgotar o assunto. Pelo contrário, o objetivo desse estudo de caso é propor o aprofundamento nas abordagens referentes aos desafios enfrentados pela comunicação interna. Portanto, presume-se que o trabalho aqui exposto sirva de base para novos estudos sobre a associação entre comunicação interna e endomarketing, como também o uso cada vez mais habitual do marketing de conteúdo dentro da comunicação interna. Outro ponto importante para se averiguar posteriormente, é a ascensão de profissionais de outras áreas no ramo comunicacional. Por fim, para além da especificidade da comunicação interna nas organizações em geral, também podem ser realizados outros estudos sobre como se deu o engajamento do público interno em outras organizações patrocinadoras das Olimpíadas Rio 2016, tais como: Nissan, Bradesco, Samsung, entre outras.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. “Construindo marcas fortes”. Porto Alegre: Bookman, 2007. atual. In: Anais Abrapcorp, São Paulo, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. “Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade”. REVISTA ORGANICOM, v. 6, n. 10/11, São Paulo, 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 2ª ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. “Avaliando o Relacionamento com a Mídia e nas Redes Sociais: Assessoria de Imprensa e Auditoria de Imagem”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. “Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais”. Revista Organicom, v. 10, n. 19, São Paulo, 2013.

CERANTOLA, William. “Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

CHAPARRO, Manuel Carlos. “Cem Anos de Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CORREIA, Elizabeth. “A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

CURY, Vânia. “Comunicação para o desenvolvimento organizacional”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge. “Assessoria de Imprensa no Brasil”. In: _____. (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIAS, Vânia; MIANO, Bárbara. “Humanização e relações públicas: a contribuição do storytelling para a promoção de ambientes de trabalho humanizados”. In: ABRAPCORP, Porto Alegre, 2015.

FERRARI, Maria Aparecida. “Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

GANESH, Shiv. “Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias”. In: MOURA, Cláudia; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs). **Comunicação, interculturalidade e organizações : faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. “A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica”. In: _____. (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. V. 17. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Valéria. “Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

MALINI, Fábio; ANTOUN, Henrique. **A Internet e a Rua: Ciberativismo e mobilização nas redes sociais**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

MANSI, Viviane; JUNIOR, Paulo Jarbas; CURY, Vânia Bueno. “Contribuição das narrativas para aumentar o senso de pertencimento nas organizações: o tempo de ouvir e o tempo de falar”. In: ABRAPCORP, Porto Alegre, 2015.

NASSAR, Paulo. “A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual.” In: ABRAPCORP, São Paulo, 2009.

RHODIA. “Plano de comunicação social”. Disponível em <<http://docslide.com.br/documents/plano-de-comunicacao-da-rhodia-1985.html>> Acessado em 03/04/2017.

RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. “Planejamento Estratégico em Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. P. 212-253.

SILVA, Rafael. “Retorno sobre investimento em comunicação? Reflexões sobre métodos de mensuração de resultados em comunicação”. In: ABRAPCORP, Porto Alegre, 2016.

SOUZA, Renato; ALVARENGA, Lídia. “A Web Semântica e suas contribuições para a ciência da informação”. REVISTA IBICT, v. 33, n. 1, Brasília, 2004.

TERRA, Carolina. “Redes e mídias sociais: desafios e práticas no contexto das organizações”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 255-272.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

YANAZE, Mitsuru. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Senac; Difusão Editora, 2013.

YANAZE, Mitsuru; MARKUS, Kleber. “Marketing e relações públicas nas organizações: desafios e perspectivas”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.