

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, JORNALISMO E SERVIÇO SOCIAL**  
**GRADUAÇÃO EM JORNALISMO**

Raquel Estevão da Costa Lima

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DE FORTALECIMENTO DE IMAGEM:**  
Um Estudo de Caso de 3 Cases Vencedores do Prêmio Aberje

Monografia

**MARIANA**  
**2017**

**Raquel Estevão da Costa Lima**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DE FORTALECIMENTO DE IMAGEM:**

Um Estudo de Caso de 3 Cases Vencedores do Prêmio Aberje

Monografia apresentada ao curso Jornalismo da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. José Benedito Donadon-Leal

**MARIANA**

**2017**

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

L732p Lima, Raquel Estevão da Costa  
O papel da comunicação interna como ferramenta estratégica de fortalecimento de imagem [recurso eletrônico] : um Estudo de Caso de 3 Cases Vencedores do Prêmio Aberje / Raquel Estevão da Costa Lima.-Mariana, MG, 2017.  
1 CD-ROM; 4 3/4 pol.+ 1 monografia (60 f.).

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Sociais, Jornalismo e Serviço Social, DECSO/ICSA/UFOB

1. Comunicação organizacional - História - Teses.  
2. MEM. 3. Monografia. 4. Marketing - Teses. I.Donadon-Leal, José Benedito. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Sociais, Jornalismo e Serviço Social.  
III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.3  
: 15  
: 1417903

Raquel Estevão da Costa Lima

Curso de Jornalismo – UFOP

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DE FORTALECIMENTO DA IMAGEM:  
UM ESTUDO DE CASO DE 3 CASES VENCEDORES DO PRÊMIO ABERGE

Trabalho apresentado ao Curso de Jornalismo do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo, sob orientação do Prof. Dr. José Benedito Donadon-Leal.

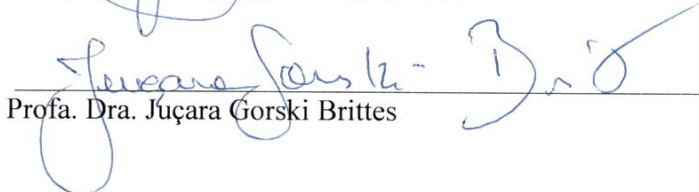
Banca Examinadora:



Prof. Dr. André Quiroga Sandi



Prof. Dr. José Benedito Donadon-Leal



Profa. Dra. Jucara Gorski Brittes

Mariana, 05 de abril de 2017.

*Aos meus pais, que tanto apoiaram e  
incentivaram meu crescimento profissional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço à UFOP e todo o corpo docente do curso de Jornalismo, por me provocarem novas reflexões e por me oferecerem conhecimentos que abrangem todas as áreas de minha vida.

Aos meus pais e meu irmão, pelo amor e incentivo incondicionais.

Ao professor Donadon, por me guiar até meu objetivo, me proporcionando o desenvolvimento de ideias em torno do tema da minha pesquisa.

Às equipes da Samarco e da Prefeitura de Ouro Preto, por me apresentarem aos conceitos de Comunicação Organizacional.

Às amigas da República Lilith, por caminharem comigo durante todos esses anos.

Por fim, agradeço aos amigos feitos durante o processo.

## **RESUMO**

O presente trabalho propõe um estudo de caso de 3 projetos vencedores do prêmio Aberje de Relacionamento com o Público Interno, Minas Gerais e Centro-Oeste, dos anos: 2013, 2014 e 2015. O objetivo da análise está na demonstração dos benefícios das atividades de comunicação interna para a construção de imagem positiva da organização, que por sua vez influencia no sucesso da mesma. Esta se dará de maneira elucidativa, por meio da demonstração do contexto político-social de seu nascimento até os dias atuais.

**Palavras Chave:** Comunicação; Relacionamento; Imagem; Organizações; História da Comunicação Organizacional

## **ABSTRACT**

This work proposes a case study of three projects that won the “Aberje de Relacionamento com o Público Interno” prize, in Minas Gerais and Midwest Brazil, in 2013,2014 and 2015. The aim of this analysis is to demonstrate the benefits in using the internal communication activities to build the positive image of a company, which can affect its success. This will be done in an elucidating way, through the demonstration of the political-social context of the birth of organizational communication, to the present day.

**Key Words:** Communication, Relationship, Image, Organization, History of Organizational Communication

## Índice de Figuras

Figura 1: Composto da Comunicação Integrada.....	23
Figura 2: Greves na esfera privada, 2012 e 2013 fonte: DIEESE.....	29



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1.1 O Nascimento da Comunicação nas Organizações.....	11
1.2 Aberje.....	13
1.3. Prêmio Aberje.....	15
1.2.1 Funcionário, Empregado ou Colaborador?.....	18
1.2.2 Comunicação Organizacional Versus Comunicação Empresarial.....	19
1.2.3 Funções da Comunicação Organizacional.....	20
1.3. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	22
1.3.1. A Comunicação no início do Século XX.....	23
1.3.2 A Comunicação Interna Durante a Ditadura.....	25
1.3.3. A Comunicação Interna pós-Ditadura.....	27
1.3.4 O Impacto da Internet nas Ações de Comunicação Interna.....	28
1.3.5 Funções da Comunicação Interna.....	31
1.3.6 Instrumentos Utilizados pela Comunicação Interna.....	31
1.4 Responsabilidade Social.....	35
2. O QUE É IMAGEM?.....	36
2.1 A Sociedade do Consumo.....	36
2.2 Imagem ≠ Identidade.....	36
2.3 Imagem.....	37
3.2. Perfil das Empresas Seleccionadas:.....	40
3.2.1 Fiat.....	40
3.2.2 Vale.....	41
4. ANÁLISE.....	42
4.1 Eficiência e Eficácia.....	42
4.2 Satisfação.....	44
4.3. Histórico das Empresas.....	46
4.3.1 Fiat.....	46
4.3.2 Vale.....	47
4.4 Cases Vencedores.....	48
4.4.1. 2013 – Fiat e Pro Produções – Lançamento do Novo Punto.....	48
4.4.2. 2014 – Fiat, Doppia Comunicação Inteligente, Pro Produções e 3 Bits – Jogo da Vida – Benefícios para você.....	49
4.4.3. 2015 – Vale, 18 Comunicação, Panda Promoções e Eventos e Toca Filme – “Somos parte desta história”.....	50
RESULTADOS.....	52
CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS.....	57

## INTRODUÇÃO

Com a globalização no século XX, vieram também os avanços tecnológicos. Com novas tecnologias, as pessoas passaram a ter acesso a um número cada vez maior de informações, tornando-se mais exigentes e atualizados frente aos produtos que consomem. A globalização também trouxe ampla concorrência empresarial, por meio do amadurecimento da economia internacional, em um ambiente antes dominado por monopólios. Com isso, houve a necessidade de adaptação ao novo mercado para alcance de êxito empresarial.

As organizações passaram a ter maior interesse nos gostos e preferências de seu público, que se tornou mais questionador. Surge então a comunicação organizacional como agente estratégico de transmissão de informações entre a organização e seu público-alvo, a ser utilizada como forma de zelar pelos relacionamentos, obter credibilidade e fortalecer a imagem da organização, influenciando positivamente nos negócios da mesma.

Este panorama deu início a uma das áreas mais importantes na Comunicação Organizacional, a Comunicação Interna, setor responsável pelo relacionamento entre a organização e seu público interno (colaboradores diretos e seus dependentes e colaboradores terceirizados). Basicamente, a Comunicação Interna possui a função de desenvolver nos colaboradores o sentimento de “pertencimento” e de satisfação por fazer parte da companhia, tornando-os, assim, agentes ativos na construção de uma imagem positiva da casa.

Vemos, porém, que mesmo com o desenvolvimento do setor e com os diversos estudos publicados, que a área ainda é desacreditada por muitas companhias. Conforme a visão de Margarida Kunsch, especialista na área: “Apesar do desenvolvimento da área de Comunicação Organizacional, ela não é uma realidade na maioria das organizações” (1997, pág. 88).

Essa também é a opinião de Amauri Marchesi, jornalista, relações-públicas e ex-presidente da Aberje, que afirma que:

Mesmo nas empresas estruturadas, a comunicação interna ainda esbarra em uma série de problemas. Pouca verba, falta foco, pouco conhecimento técnico (pois em muitas empresas as pessoas que cuidam da área não têm formação específica, e, em alguns casos, nem mesmo conhecimentos básicos de comunicação. (NASSAR, 2005, pág. 47)

Marchesi também considera o público interno como “o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa”. (NASSAR, 2005, pág. 47)

Assim, a motivação inicial deste trabalho está na defesa da atividade de Comunicação Interna, interesse da autora. Por meio da demonstração dos componentes históricos que possibilitaram os avanços da área, esperamos que essa obra sirva como um material elucidativo sobre a importância de dialogar com o público interno e sobre como essa ação pode trazer benefícios para a imagem, reputação e lucratividade da organização.

Para isso, trabalharemos com três cases de Comunicação Interna desenvolvidos pelas empresas vencedoras dos últimos 3 prêmios Aberje de “Comunicação e Relacionamento com o Público Interno”, Minas Gerais e Centro-Oeste, a Fiat, por dois anos consecutivos, e a mineradora Vale. Toda a análise se dará de maneira elucidativa, no sentido de apurar se as ações de Comunicação Interna contribuem para a construção de uma imagem positiva.

Para alcançar nosso objetivo, buscaremos demonstrar os benefícios organizacionais das atividades de comunicação interna, por meio da demonstração do contexto político-social de seu nascimento até seu desenvolvimento para os dias atuais. Esperamos também, contextualizar o sentido de imagem a partir dos entendimentos da semiótica, até os princípios de imagem x reputação.

Ao observar a atuação das organizações selecionadas, a proposta é que sejam respondidos os seguintes problemas: Como surgiram os estudos sobre comunicação organizacional e comunicação interna e quais fatores históricos possibilitaram o desenvolvimento da área? O que é imagem e como ela pode afetar os negócios de uma organização? Como os índices de satisfação do colaborador podem interferir na imagem da empresa?

Para isso, dividiremos este trabalho em 3 capítulos. No primeiro, buscamos produzir um histórico do surgimento da área de Comunicação Organizacional, da criação da Aberje e sua importância para o setor. Após essa apresentação inicial, ainda no primeiro capítulo, buscamos discorrer de forma mais profunda sobre a Comunicação Interna, de forma a mostrar a sua evolução no cenário político e social do Brasil. Por último, objetivamos a discussão de imagem partindo da análise de Sartre, do conceito de significação e enfim adentrando em “cultura de imagem” e reputação.

No segundo capítulo, explicamos o processo metodológico de análise, bem como apresentamos resumidamente as empresas responsáveis pelos *cases* premiados. Já no terceiro capítulo, apresentamos os conceitos de “eficiência” e “eficácia” e “satisfação”, além do histórico de relacionamento das empresas Fiat e Vale com seu público de interesse, como forma de elucidar o leitor sobre as ações da empresa antes de apresentar os *cases* em análise,

também no terceiro capítulo. Ao final, seguem os resultados que encontramos e as considerações finais que julgamos pertinentes.

**Objetivo geral:** Realizar um estudo de caso de 3 cases de 2 empresas que reconhecidamente, por meio do Prêmio Aberje, realizam boas ações de comunicação e relacionamento com seu público interno, para assim compreender o processo de construção da imagem dessas empresas.

**Objetivos específicos:**

- a) Porque essas empresas acreditam no investimento em Comunicação Organizacional.
- b) Entender o que é a Comunicação, especificamente a Comunicação Interna, como surgiu como conceito e seus principais objetivos.
- c) O que é imagem e de que forma ela pode definir o sucesso de uma organização.
- d) Analisar os cases selecionados do prêmio Aberje de “Comunicação e Relacionamento com o Público Interno”, Minas Gerais e Centro-Oeste, 2013, 2014 e 2015, buscando as principais ações realizadas pelas empresas em questão, no contexto de Comunicação Interna.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 O Nascimento da Comunicação nas Organizações

Logo no começo do século XX, a sociedade estadunidense passava por um momento de turbulência, pois a concentração de riqueza advinda dos grandes monopólios inflamou a revolta popular contra a exploração do povo, o que ocasionou uma série de greves no país. Segundo o artigo *O Contexto Histórico do Nascimento das Relações Públicas*, de Júlio Afonso Pinho, um acontecimento que demonstra o pensamento dos grandes empresários da época está na declaração de William Vanderbilt, filho do Comodoro Cornelius Vanderbilt, empresário da área de construção de ferrovias. Em 1882, Vanderbilt pronunciou a expressão: *The public be damned*<sup>1</sup> para um grupo de jornalistas, sobre o interesse público sobre um trem que circularia entre Nova York e Chicago. (MOURA, 2008, pág. 30)

Ainda, segundo Pinho, em 1871 surgiram as primeiras traduções do Manifesto Comunista nos Estados Unidos, além da ampla distribuição do Manifesto do Semanário Nova Iorque, o que trouxe novas perspectivas aos trabalhadores das fábricas sobre a realidade social que viviam, e o movimento operário cresceu (MOURA, 2008, pág. 25).

Ainda, em 1887, o país passou por uma grande depressão econômica, que resultou em mais de 3 milhões de desempregados. Nesse mesmo ano, a classe dos trabalhadores das estradas de ferro entrou em greve, em luta por melhores salários e pela expansão dos sistemas de negociações coletivas. Em 1883 e 1885, entram em greve os telegrafistas e os ferroviários, respectivamente. E em 1886 houve uma grande greve, que levou o Congresso Americano a aprovar a lei da jornada de 8 horas de trabalho (a mobilização foi um sucesso em todo o país, exceto na cidade de Milawaukee, onde a polícia interveio e matou vários trabalhadores). E, em 1897 ocorre a greve dos mineiros, em 1901 a greve dos mecânicos e trabalhadores do aço e em 1904 a greve dos matadouros. (MOURA, 2008, pág. 26 a 28)

Neste cenário, percebeu-se que as organizações precisavam ter mais interesse nas opiniões da classe operária. Surge assim a necessidade de um profissional que dialogasse com a sociedade. O jornalista Ivy Lee percebeu a oportunidade, “escrevendo artigos para jornais, (...) sugerindo um tipo de atividade para relacionamento das instituições com seus públicos”. (MOURA, 2008, pág. 32). Assim, ele resolveu deixar o jornalismo de lado e montar o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em 1906.

---

1– O público que se dane.

Nesta época, eram comuns os “exploradores de escândalo”, jornalistas que denunciavam as corrupções governamentais e empresariais (como o pagamento injusto de sua mão de obra e as sabotagens para eliminar a concorrência, cartéis, consórcios, trustes, etc). As organizações, para se defenderem, precisavam rebater as críticas, montando “assessorias de imprensa e relações públicas” (MOURA, 2008, pág. 33).

Segundo Sônia Pessoa, no artigo *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*, Lee concentrou suas atividades na imagem de John D. Rockefeller, empresário do petróleo, acusado de combater de forma injusta e impetuosa seus concorrentes de médias e pequenas organizações, em busca do lucro a qualquer preço. (PESSOA, pág. 1)

Lee escrevia notícias a respeito das atividades de Rockefeller, e buscava espaços de publicação, como notícias, nos veículos jornalísticos, em detrimento aos espaços dedicados à publicidade, comprados por grande parte das empresas. Mas como ele conseguiu convencer a imprensa?

Ele teria criado uma carta de princípios, distribuindo-a aos veículos de notícias:

Este não é um serviço de Assessoria secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um gerenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o use. Nosso assunto é exato. Mas detalhes, sobre qualquer questão, serão dados oportunamente 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 Assessoria e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.  
(IVY LEE, apud PESSOA, pág. 2)

Posteriormente, Lee também tomou uma série de outras ações, além da notícia, para melhorar a imagem de Rockefeller. Ele dispensou guarda-costas, criou uma fundação de filantropia e Rockefeller até mesmo colaborou na apuração de denúncias contra ele próprio.”O trabalho para Rockefeller se transformou em *case* de sucesso - a imagem pública do cliente passou de ‘patrão sanguinário’ a ‘benfeitor da humanidade’”. (PESSOA, pág. 2)

A partir dessa experiência, a atividade de Relações Públicas cresceu e se espalhou pelo mundo, alcançando o Canadá e a França nos anos 40 e nos anos 50 países como a Inglaterra, a Holanda e a Itália e o Brasil. Aqui, a atividade de Comunicação Empresarial se instaurou motivada pela chegada de novas indústrias e montadoras de veículos, atraídas pelos benefícios oferecidos pelo governo de Juscelino Kubitschek. “No que se refere a estas, muitas empresas, sobretudo as do ramo automobilístico, reproduziram aqui as experiências já vivenciadas em seus países de origem”. (KUNSCH, 1997, pág. 20)

A movimentação do mercado e a industrialização estimularam novos profissionais, como Rolim Valença, criador da primeira agência de Relações Públicas do Brasil, a Assessoria Administrativa Ltda. (AAB), e possibilitou o desenvolvimento da área de comunicação.

## 1.2 Aberje

É importante conhecer a história da Aberje e entender sua relevância para a Comunicação Organizacional, para compreender a motivação deste trabalho, já que os objetos de estudo selecionados aqui foram definidos por prêmios concedidos por ela. Por isso, este capítulo contém um resumo da história da Associação e de como a mesma se tornou referência no estudo do setor.

Segundo Marins Freire (2015, pág. 11), no ano de 1967 a Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (ABAPE) promoveu o I Concurso Nacional para a escolha das melhores publicações de empresas nacionais. Na ocasião, cerca de 80 representantes de empresas nacionais se reuniram no I Congresso Nacional de Editores de Publicações de Empresas, onde aprovaram a criação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa.

Tal como aponta Paulo Nassar, a iniciativa de criação da Associação partiu de um grupo de comunicadores empresariais, empregados em multinacionais e empresas brasileiras. A iniciativa partiu de Nilo Luchetti, jornalista e gerente da Pirelli, que liderou todo o grupo. Luchetti, por possuir uma posição privilegiada dentro da empresa (quando comparada às realidades de outros comunicadores), estimulou os outros profissionais.

O objetivo era a criação de uma associação onde fosse possível promover encontros entre os trabalhadores do setor, buscando a difusão de informações sobre a atividade, “além de promover, junto aos empresários, educados dentro de uma visão racional e conservadora do trabalho, o papel da comunicação como processo integrador”. (NASSAR, 2007, pág. 33)

Nessa época, os membros da Associação eram profissionais contratados com o ofício específico de produção de jornais e boletins empresariais, com atuação exclusivamente operacional. A notícia era produzida “de cima para baixo”, geralmente emitidas pela Direção e pela área de pessoal, o chamado Recursos Humanos.

Foi com a ação dos primeiros comunicadores organizacionais, fundadores da Aberje, que as publicações passaram ter finalidades mais específicas. (NASSAR, 2007, pág. 35)

Já nos anos 80, com o término da ditadura militar e início do processo de redemocratização do Brasil, a comunicação nas organizações não podia mais ser voltada somente ao âmbito interno. Com a democracia, o medo e a vigilância diminuíram, dando espaço para maior liberdade de expressão. A democracia também trouxe novos públicos, entre eles os sindicatos (do qual discorreremos no capítulo de Comunicação Interna). Assim, a Aberje também precisou se adaptar:

É possível detectar duas etapas distintas na trajetória da Aberje. Na primeira, de 1967 a 1983, a preocupação dominante girava em torno da organização do setor e da profissionalização das publicações empresariais. Na segunda, de 1983 até hoje, a atuação concentra-se mais na ampliação do conceito e dos objetivos da entidade, numa visão mais abrangente da comunicação organizacional. (KUNSCH, 1997, p. 59)

Pode-se dizer então que foi a partir da década de 80 que a Associação passou a se dedicar à busca de novos modelos eficazes de comunicação organizacional, demonstrando e tornando públicas essas ações, como um grande exercício de construção de imagem, para ela e para essas organizações. Foi também na década de 80 que ocorreu uma maior progressão dos estudos na área e maior amplitude das atividades de comunicação, que trouxeram uma nomenclatura mais abrangente. Assim, a partir de 1989, a Aberje passou a ser chamada de Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (porém mantendo a mesma sigla) e se estabeleceu no Rio de Janeiro, Brasília, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Belo Horizonte, Salvador e Curitiba. (KUNSCH, 1997 pág. 60)

A sociedade, que respirava novamente os ares da democracia, passou a desfrutar da liberdade, ocasionando uma transformação nos modelos organizacionais. Agora, fora do regime ditatorial, era permitido a liberdade de opinião. Assim, as pessoas passaram a considerar a transparência do negócio como uma característica fundamental no relacionamento com as empresas. “A Comunicação Organizacional brasileira entrava na era da imagem. E, com isso, voltava seus olhos para o ambiente no qual a organização estava inserida e para uma operação mais articulada de suas áreas, de seus pensamentos, e de seus profissionais”. (NASSAR, 2009, pág. 8)



### 1.3. Prêmio Aberje

Do primeiro encontro da Aberje nasceu o então Prêmio Aberje de Jornalismo Empresarial, que buscava conferir reconhecimento às empresas de destaque na área. Com o desenvolvimento da área, a premiação também se modernizou, e atualmente é conhecido como Prêmio Aberje, sendo dividido em 18 categorias e cinco regiões do país, Espírito Santo e Rio de Janeiro, Norte e Nordeste, São Paulo, Sul e Minas Gerais e Centro-Oeste.

Segundo o site da Aberje, itens como o reconhecimento, estímulo e a divulgação de esforços são capazes de fortalecer a visão estratégica da comunicação, por isso, desde a sua criação, a premiação busca identificar os melhores projetos de comunicação organizacional brasileiros. Dividido em quatro etapas de avaliação (triagem, etapa regional, audiência pública nacional e cerimônia final), o Prêmio Aberje se tornou referência na identificação de iniciativas de sucesso.

Como consta no regulamento do prêmio, as categorias da premiação foram divididas em duas áreas: Gestão de Comunicação e Relacionamento e Mídia.

Gestão de Comunicação foi segmentada entre: Comunicação de Marca, Comunicação de Marketing, Comunicação de Programas Voltados à Sustentabilidade Empresarial, Comunicação de Programas, Projetos e Ações Culturais, Comunicação de Programas, Projetos e Ações Esportivas, Comunicação e Organização de Eventos, Comunicação e Relacionamento com a Imprensa, Comunicação e Relacionamento com a Sociedade, Comunicação e Relacionamento com o Consumidor, Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, Comunicação e Relacionamento com Organizações Governamentais, Comunicação e Relacionamento Internacional, Comunicação Integrada e Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial.

E Mídia: Mídia Digital, Mídia Audiovisual, Mídia Impressa e Publicação Especial

Além disso, consta no regulamento que para que cada organização possa competir, é necessário que ela cumpra alguns requisitos, como possuir uma visão estratégica, com uma imagem institucional desejada, possuir um público-alvo e apresentar resultados concretos, segundo os objetivos estabelecidos.

Cada premiação possui critérios específicos de análise e julgamento dos projetos. Para a modalidade “Comunicação e Relacionamento com o Público Interno” são considerados os seguintes itens:

- a) criatividade e inovação;
- b) integridade estratégica;
- c) qualidade dos processos;
- d) qualidade das peças utilizadas;
- e) integração das comunicações segmentadas;
- f) pertinência das ações;
- g) razoabilidade – recursos empregados em face do retorno do investimento;
- h) adequação das peças e mensagens aos públicos;
- i) resultados obtidos para informação/sensibilização/mobilização dos públicos de interesse.

Como definimos por objeto de análise os três últimos projetos vencedores do prêmio de Comunicação e Relacionamento com o Público Interno, Minas Gerais e Centro-Oeste, dos anos 2013, 2014 e 2015, trabalharemos com as seguintes empresas e cases:

#### **Vencedor da categoria em 2013 –**

##### **Fiat e Pro Produções**

##### **Case: Lançamento do Novo Punto**

Esse projeto foi idealizado para marcar o lançamento interno do novo modelo do carro Punto. A meta da empresa foi desenvolver nos colaboradores o sentimento de orgulho por pertencer à companhia, tornando o público interno conhecedor e multiplicados dos valores da companhia.

#### **Vencedor da categoria em 2014 –**

##### **Fiat, Doppia Comunicação Inteligente, Pro Produções e 3 Bits**

##### **Case: Jogo da Vida – Benefícios para você**

Em 2014 a Fiat foi ganhadora do prêmio pelo 2º ano consecutivo. Nesse projeto, o desafio era informar seus mais de 19 mil colaboradores da fábrica instalada em Betim – MG, todos os benefícios que são oferecidos pela montadora. Para isso, foi lançado um jogo, com premiação aos colaboradores vencedores.

**Vencedor da categoria em 2015 –****Vale, 18 Comunicação, Panda Promoções e Eventos e Toca Filme****Case: Somos parte desta história**

Esse é um projeto diferente dos outros. Em 2010, a Vale iniciou a implantação de uma nova instalação de tratamento de minério, um projeto de US\$ 1,9 bilhão. Porém, a empresa prestadora de serviço declarou falência, e seus colaboradores entraram em greve, o que comprometeu todo o projeto.

Próximo ao período de entrega, em 2014, cerca de 95% dos trabalhadores da obra estavam desmobilizados. Foi quando surgiu a necessidade de uma ação de reduzi-se os impactos ocasionados. Assim surgiu a campanha, cujo propósito foi o de estimular o colaborador, aumentando sua produtividade.

## 1.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 1.2.1 Funcionário, Empregado ou Colaborador?

Na coluna *Funcionários ou Colaboradores?*, de Felipe Chibás Ortiz, disponível no site da Aberje, é dito que, se a organização realmente possui o objetivo de crescer como “equipe de alta performance”, é necessário se pensar na forma como se trata a equipe. Para a Associação, existem diferentes formas de tratamento dentro de uma organização, que podem afetar comportamentos.

Do dicionário Priberam:

#### **em·pre·ga·do**

(particípio de *empregar*)

*substantivo masculino*

1. Aquele que exerce qualquer emprego. = FUNCIONÁRIO
2. Pessoa que presta serviço na casa de outrem. = CRIADO, DOMÉSTICO

#### **co·la·bo·ra·dor** |ô|

(*colaborar* + *-dor*)

*substantivo masculino*

1. Pessoa que trabalha com outra em iguais circunstâncias de iniciativa.
2. Pessoa que escreve para uma publicação periódica, sem fazer parte da redação.

*adjetivo*

3. Que colabora. = COLABORANTE

Pela análise da diferenciação semântica das palavras, vemos que empregado se iguala a funcionário, sendo sua função a prestação de serviços para outros. Ainda, na opinião da Aberje, cabe ao funcionário o dever de cumprir com as solicitações do chefe, finalizando tarefas. Já a palavra “colaborador” indica aquele que trabalha com outra pessoa em condições iguais de iniciativa.

“Entre o funcionário e o chefe ou líder formal, existe uma enorme distância social. Quase sempre, quem decide e pensa é o líder, enquanto o funcionário “funciona”, cumpre com

o solicitado, faz a tarefa orientada. Mas no caso do colaborador, a distância entre ele o líder é menor, pois ele também aporta ideias, iniciativas e soluções”. (ORTIZ, 2017)

A Aberje também faz uma reflexão acerca da terminologia da palavra “funcionário”, que remete à “funcionar” e “servir”, o que nos trás ao “paradigma do robô”, uma metáfora: ao se dizer que alguém é “funcionário”, estamos, inconscientemente, comparando-o à uma máquina, uma peça que funciona cumprindo uma função robótica, um recurso inanimado. “Existem organizações que colocam um chip na pasta ou no carro de seus consultores de vendas para ver se eles cumprem os horários e se visitam todas as organizações propostas pela coordenação; sendo que o foco deveria ser se eles atingem ou não o resultado desejado, e não número de horas trabalhadas ou lugares visitados. Este sistema fomenta um clima de desconfiança”.

O “colaborador” é aquele que colabora com a organização, que aplica seus conhecimentos e sua experiência em prol das atividades da mesma. Colabora quem tem voz, quem tem a liberdade de opinar. Dessa forma, conforme a Aberje, acreditamos que devemos “discutir e definir as palavras que são usadas no dia a dia, pois elas carregam sua semiótica e significado próprios”. Como um dos enfoques deste trabalho está nas relações humanas, na força social e no próprio comportamento humano, definimos a utilização do termo “colaborador”, por acreditar que se adéqua mais às nossas perspectivas.

### **1.2.2 Comunicação Organizacional Versus Comunicação Empresarial**

A Comunicação Organizacional possui muitas outras expressões que se constituem como sinônimos: Comunicação Empresarial, Comunicação Corporativa e Comunicação Institucional. Porém, é preciso ficar atento a cada uma das nomenclaturas, que possuem singularidades próprias que definem limites aos termos. (BUENO, 2009, pág.1)

Neste trabalho, conforme o pensamento de Kunsch, optamos pela utilização da nomenclatura “Comunicação Organizacional”, que abrange, não somente as empresas públicas e privadas, mas também organizações não-governamentais e outras entidades em geral. (KUNSCH, 2003, pág. 150)

Porém, entendemos aqui, que tanto a utilização do termo Comunicação Empresarial, ou Comunicação Organizacional, são utilizados de forma a estabelecer o relacionamento, como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização”. (BUENO, 2009, pág. 3)

### 1.2.3 Funções da Comunicação Organizacional

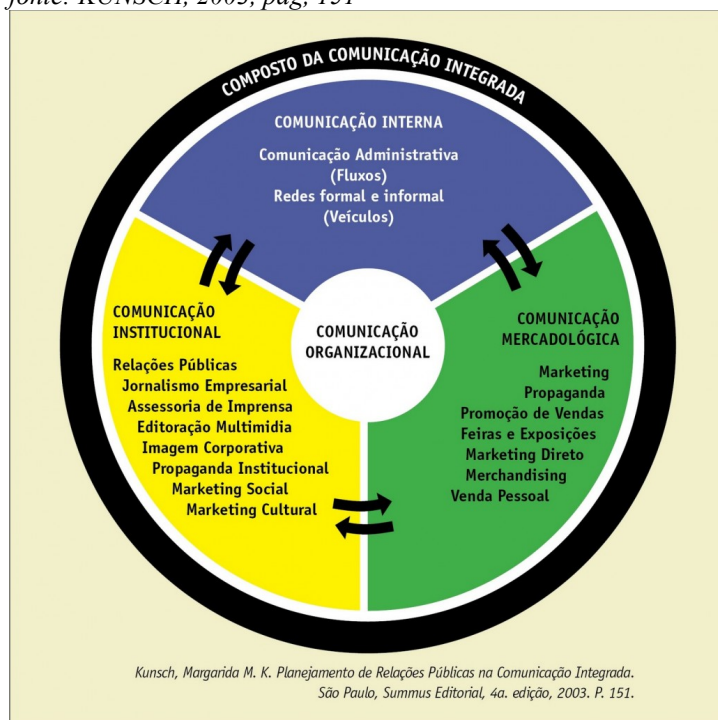
Como apresentado, a Comunicação Organizacional se desenvolveu com o propósito de planejar e executar ações para promover o relacionamento e integração entre as organizações e os seus públicos de interesse, se tornando fundamental ao possibilitar canais de diálogo entre as empresas e seus diversos públicos.

Cabe aos profissionais do setor a função de alinhar os objetivos da comunicação aos objetivos da organização, auxiliando no cumprimento de suas metas. Ele é, portanto, o responsável pela construção e manutenção da imagem e reputação da organização, ao realizar ações que auxiliam no controle de crises e aumentam a confiança do público. Quando bem planejada, a comunicação organizacional é capaz de auxiliar na venda de produtos e agregar valor à empresa, sendo uma vantagem da organização no competitivo cenário atual.

Segundo análise de Kunsch, a Comunicação Organizacional é dividida entre as seguintes modalidades: institucional (responsável direta, por meio das relações públicas, pela construção de imagem e identidade), comunicação mercadológica (vinculada ao marketing de negócios, responsável pelos produtos constituídos pelos objetivos de mercado), comunicação interna (que viabiliza toda a interação entre a organização e seus colaboradores, utilizando das ferramentas de comunicação institucional e mercadológica) e comunicação administrativa (que consiste em planejar e dirigir os recursos da organização, de maneira a obter alta produtividade, baixo custo e maior lucro). Todas essas, de forma articulada, constituem todo o trabalho de comunicação integrada. (KUNSCH, 2003, pág. 150)

Figura 1: Composto da Comunicação Integrada

fonte: KUNSCH, 2003, pág. 151



“Ainda que, operacionalmente, haja uma descentralização, tendo em vista as execuções das atividades específicas da comunicação (Relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing, etc.), o planejamento deve ser centralizado”. BUENO (2009, pág. 11).

Como nossa análise é por meio do estudo da Comunicação Interna, focaremos em seu conceito a seguir.

### 1.3. COMUNICAÇÃO INTERNA

Até aqui, já falamos sobre o histórico da comunicação organizacional nos Estados Unidos e no Brasil, além do nascimento da Aberje e do Prêmio Aberje, até a sua consolidação como referência nos estudos e desenvolvimento da área. A seguir, focaremos no estudo da Comunicação Interna, dissertando sobre a sua influência no sucesso das organizações.

#### 1.3.1. A Comunicação no início do Século XX

No começo do século XX, a atividade de comunicação era trabalhada como um reflexo do que acontecia nas linhas de produção, influenciadas pelas práticas tayloristas, que tinha como principal objetivo a venda, por meio da promoção e da publicidade: “O que se apresentava além do produto, tudo aquilo que transcendia o produto físico, não era considerado pela comunicação, no ambiente caracterizado por uma demanda extremamente alta”. (NASSAR, 2005, pág. 21)

Ainda, no Modelo Taylorista, seguido pelas empresas da época, a imagem de uma organização era reflexo de seus produtos e serviços, que por sua vez eram produzidos no menor tempo possível e de forma massificada, com o objetivo de vender cada vez mais, e o trabalhador condicionado a uma rotina de manual. (NASSAR, 2005, pág. 23),

Esse modelo de produção foi desenvolvido pela “Teoria Clássica”, considerada pelos trabalhadores e sindicatos como uma forma sofisticada de exploração, o que fazia com que ela nunca fosse aceita de forma pacífica. (CHIAVENATO, 2001, pág. 135)

Ainda, como expõe o artigo *O Contexto Histórico do Nascimento das Relações Públicas* (MOURA, 2008, pág. 28): “Tal método destituía o trabalhador daquilo que lhe era mais caro: seu conhecimento e habilidade profissional” e fomentava uma Comunicação Interna extremamente autoritária e “machista, baseada em ordens (‘faça-se’), caracterizada por uma retórica pobre (‘a nossa família-empresa’) e tensionada basicamente por conflitos de trabalho (reivindicações trabalhistas e greves, por exemplo)”. (NASSAR, 2005, pág. 23)

As coisas começaram a mudar em 1924, por meio das pesquisas do professor Elton Mayo (na *Harvard Business School*), que percebeu que a melhoria do ambiente de trabalho podia elevar a produtividade do trabalhador. Começam então a surgir os ideais da Escola de Relações Humanas, que trouxe para as organizações novos conceitos. Já que os objetivos dessa teoria buscavam “amenizar os choques expostos de forma crua no universo burocrático



taylorista”, assinalando que ela surgiu e se desenvolveu como “uma reação ao sindicalismo operário norte-americano”.(TRAGTENBERG 1980, pág 25, apud NASSAR, 2005, pág. 25)

Para a escola de Relações Humanas a comunicação era importante, no que proporcionava a compreensão das atividades, bem como outras atitudes necessárias para a promoção da cooperação e satisfação dos indivíduos. Por isso, foi compelido aos administradores o dever de assegurar a participação de todos os escalões da empresa na solução dos problemas e de incentivar a confiança entre os grupos da organização. A comunicação, que antes era autoritária, “de cima para baixo”, passou a acontecer entre as duas vias (ascendente e descendente). (CHIAVENATO, 2001, pág. 166)

No Brasil, a história da comunicação está interligada com a história do desenvolvimento econômico, político e social. “No princípio, havia o verbo mas faltava a verba”, Só no final da década de 60, com a início da industrialização do Sudeste, as empresas iniciaram a interlocução com seus públicos, conforme expõe Torquato. Aqui, as empresas entendiam o valor de comunicar-se com o consumidor, bem como a importância do colaborador se orgulhar do local em que trabalha, mas a verba não permitia que fossem realizadas a comunicação interna e externa da mesma forma. Como dito anteriormente, foi o surto industrial dos anos 50 que mudou esse sistema, contribuindo para “sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias persuasivas, ensejando a estruturação, em áreas, do programa de comunicação, ao mesmo tempo em que se iniciava a era do fortalecimento conceitual e do adensamento e divisão de verbas”. (TORQUATO, 2010, pág. 2)

O mercado brasileiro começava então a oferecer boas perspectivas para os profissionais que desejavam trabalhar com comunicação, tendo a ABERJE contribuído em grande parte: ”O primeiro momento contemplou o jornalzinho com feição de colunismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais (...). a ABERJE colocou, desde o princípio, a comunicação interna como o eixo central de suas preocupações”. (TORQUATO, 2010, pág. 3)

Com a regulamentação das profissões de Relações Públicas e Jornalismo, em 1968 e 1969, respectivamente, ambas passaram a disputar os cargos nas Assessorias de Comunicação, havendo também choque entre os funcionários do Recursos Humanos, que até então controlavam a Comunicação Interna dentro das organizações. (TORQUATO, 2010, pág. 5)

Ainda, como menciona Bueno, haviam alguns trabalhos competentes de relacionamento, mas a Comunicação Organizacional tal como conhecemos hoje em dia ainda não existia nos anos 70. Os trabalhos eram realizados de forma difusa por departamentos não vinculados, o que acabava por gerar uma comunicação contraditória. “Uma comunicação

interna marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo convivida com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta”. (BUENO, 2009, pág. 5)

A regulamentação também levou ao surgimento de diversas faculdades de comunicação por todo o país, porém, o setor ainda não estava preparado. Para Kunsch, a transmissão de conhecimentos era dogmática, o que, junto à falta de domínio e à imprecisão, acabou por prejudicar o avanço da área durante a década de 70. (KUNSCH, 1997, pág. 29)

### 1.3.2 A Comunicação Interna Durante a Ditadura

O fim do regime militar, em 1985, ocasionou diversas mudanças sociais. Como menciona Kunsch: “Com a liberdade de imprensa, a sociedade, que já sentia o esgotamento do autoritarismo, passou a exigir muito mais transparência” (KUNSCH, 1997, pág. 31). Esse quadro também proporcionou transformações no comportamento dos colaboradores das empresas, que passaram a ter mais liberdade para questionar o sistema, o que motivou o refortalecimento das formações sindicalistas.

Sabemos que durante o período da ditadura havia grande repressão a qualquer ação que contestasse o regime da época, principalmente após o Ato Institucional número 5 (Ai-5), em vigor entre os anos 1968 e 1978, que praticamente anulou qualquer forma de greve ou manifestação. Por isso, segundo Goettert, os trabalhadores enfrentavam uma repressão sistemática à qualquer forma de organização que lutasse contra as políticas da época, atacando a cúpula dos sindicatos e impedindo qualquer forma de articulação operária, “a luta sindical, durante um grande período pós-64, teve grandes dificuldades de se reerguer”. (GOETTERT, 2014, pág. 82)

Era a época em que “vigorava o lema: Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. (BUENO, 2005, pág. 5) Ainda, conforme o pensamento do jornalista Miguel Jorge, no texto *O Poder da Comunicação*, no prefácio da obra *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*, de Torquato Gaudêncio (2010), as organizações não se interessavam pelo diálogo:

Num país econômica e politicamente fechado, as corporações e instituições viviam de costas para a sociedade: não respeitavam o consumidor, consideravam a preservação do meio ambiente uma fantasia que poderia colocar em risco a lucratividade e negavam à opinião pública o direito de ser informada a respeito de suas atividades”. Miguel Jorge (TORQUATO, prefácio, 2010)

Enquanto para a maioria reinava o medo da repressão, foram poucos os que tiveram coragem de contestar o sistema, resistindo, mesmo que timidamente, às políticas adotadas na época, com a distribuição escondida de jornais clandestinos, como forma de assegurar a resistência à exploração das empresas e à ditadura, mas esses não passavam de algumas dezenas. (GIANOTTI, 2002, pg 14)

Já no final da década de 70, um número crescente de operários, no limite da exploração, passou a aderir ao movimento, se manifestando por melhores salários e condições de vida e de trabalho, o que motivou o aumento das greves.

Os trabalhadores e trabalhadoras, já no máximo de sua condição de exploração e percebendo o momento político favorável, começam a se manifestar (...) Essas manifestações aconteciam, seguindo esta lógica, durante algum tempo, nos momentos de negociação de salários (a data-base de cada categoria). Este passou a ser o momento mais propício para o enfrentamento político que, também, procurava abarcar outras questões, além das salariais. (GOETTERT, 2002, pág. 85)

Surgia então o “Novo Sindicalismo”, que resultou na criação do Partido dos Trabalhadores (PT) e da Central Única dos Trabalhadores (CUT) – hoje a maior central sindical brasileira – que se opunha fortemente às políticas adotadas pelo regime e que organizou quatro greves gerais (em 1983, 1986, 1987 e 1989, que contou a participação dos metalúrgicos, químicos, professores, petroleiros, dentre outros).

A visão estritamente técnica, dividida em funções estanques ou controlada politicamente, acerca do processo de comunicação organizacional, voltada, no âmbito interno, para a comunicação com os empregados e, no âmbito da sociedade, para a comunicação de produto, sofreu um primeiro abalo com o movimento de redemocratização do País, que impôs para as empresas e para as instituições novos interlocutores, entre eles os sindicatos e os partidos políticos de perfil democrático, de centro e de esquerda. (NASSAR, 2009, pág. 7)

Dessa forma, podemos dizer que o movimento sindical teve influência na mudança “ao conquistar uma capacidade de intervenção política inédita na história do país” (GOETTERT, 2002, pág. 92). Da mesma maneira, essa movimentação operária, que ajudou no alavanque do país para a democracia, foi muito importante dentro das organizações.

Essa resistência dos trabalhadores e trabalhadoras ia de encontro às políticas de exploração do trabalho estabelecidas pelo capital industrial brasileiro da época, que se utilizava dos baixos salários como principal elemento da competitividade da indústria nacional. Com isso, conseguia colocar seus produtos no mercado a um preço menor que os internacionais. (GOETTERT, 2002, pág. 93)

No decorrer deste período, marcado pela repressão violenta dos militares, a agilidade de comunicação entre os sindicalistas foi essencial para a mudança dentro das empresas, que precisaram criar alternativas para se relacionar com seu público interno.

A comunicação organizacional brasileira, no âmbito profissional, voltou os seus olhos para o ambiente histórico e político, e alinhou os seus planejamentos e ações, principalmente aqueles voltadas à imprensa, para o novo momento da sociedade. No período de saída do regime militar para a democracia, era necessário comunicar muito além do produto. Era fundamental administrar a comunicação tendo como referência a produção de boa imagem no âmbito da sociedade, do mercado e dos inúmeros públicos empresariais. (NASSAR, 2009, pág. 7)

### 1.3.3. A Comunicação Interna pós-Ditadura

Podemos citar também outro importante momento para a área de comunicação durante a década de 80: a divulgação da Política de Comunicação Social da Rhodia S.A, iniciativa pioneira no mercado. Esse trabalho, realizado em 1985, foi distribuído às escolas, jornais e outros públicos de interesse da empresa, “obtendo uma notável repercussão na época e constituindo-se em paradigma para muitas outras empresas”. (KUNSCH, 1997, pág. 32)

Além disso, esse projeto “foi também, o primeiro case bem-sucedido de transparência e compromisso aplicados ao exercício da Comunicação Empresarial em nosso país”. (BUENO, 2005, pág. 9). O que, para Kunsch, propiciou uma comunicação mais integrada. (KUNSCH, 1997, pág. 32)

Nos anos 90, a Comunicação Organizacional, que já estava mais estruturada, acarretou um novo perfil para o setor. “Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que a assumiram, no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a consequente valorização dos públicos internos”. (BUENO, 2005, pág. 9)

Atualmente, conforme o artigo *A contribuição do debate sobre a revitalização sindical para a análise do sindicalismo brasileiro*, de Andréia Galvão, desde que um político filiado ao Partido dos Trabalhadores ascendeu à presidência do Brasil, o sindicalismo passou a ocupar um importante lugar nos debates políticos e acadêmicos. “A chegada de um partido oriundo do movimento sindical ao poder provocou impactos significativos sobre as concepções e práticas sindicais” (GALVÃO, 2014, pág. 1)

Porém, esse lugar de fala, bem como a moderação política de atualmente, não impedem a eclosão de conflitos.

**TABELA 19**  
**Total de greves na esfera privada, por setor**  
**Brasil, 2012 e 2013**

Setor	2012		2013		Taxa de crescim.	Varição particip.
	nº	%	nº	%	%	(p.p.)
Indústria	334	72	553	50	65,6	-22,0
Serviços	122	26,3	527	47,6	332	21,4
Comércio	5	1,1	16	1,4	220	0,4
Rural	3	0,6	7	0,6	133,3	0
Multisetorial	0	0	3	0,3	-	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>464</b>	<b>100</b>	<b>1.106</b>	<b>100</b>	<b>138,4</b>	<b>-</b>

Fonte: DIEESE. Sistema de Acompanhamento de Greves (SAG-DIEESE)

Figura 2: Greves na esfera privada, 2012 e 2013 fonte: DIEESE

Totalizando mais de 33 mil horas paradas, a maioria no Sudeste, a maior parte das greves da esfera privada (46%) foi relacionada ao descumprimento de direitos, e à manutenção de condições vigentes (pág. 8), principalmente a alimentação, seguida de reajuste salarial, pagamento de salários atrasados, assistência médica e condições de trabalho (DIEESE, 2013, pág. 12).

Conforme todos esses dados, vê-se que ainda as tensões entre as empresas e os sindicatos (que organizam a maioria das greves) ainda são muitas, o que reforça a necessidade das ações de Comunicação Interna para atenuar a situação.

#### 1.3.4 O Impacto da Internet nas Ações de Comunicação Interna

A sociedade está cada vez mais digital, conectada. O advento da Internet revolucionou completamente os meios sociais, o que também transformou o cenário dentro das organizações. A partir de 1993, ano em que a sociedade passou a ter acesso à Internet, o mundo mudou. A informática ampliou o acesso das pessoas a novas informações, possibilitou a comunicação com pessoas de todo o mundo, por meio de bate-papos e fóruns, e permitiu que os próprios usuários da web se tornassem transmissores de informação.

A primeira tentativa de utilização da internet para divulgação comercial aconteceu em 1994, quando o escritório de advocacia Canter e Siegel utilizou a rede para oferecer seus serviços para mais de 7 mil grupos de discussão. Já o primeiro contrato publicitário se deu pelo site *Hotwired*, que vendia pequenos espaços para anúncio (assim surgiram os banners).

A publicidade on-line manifestou-se, em sua primeira forma, nos próprios sites de empresas que marcavam sua presença na rede com o propósito de oferecer informações úteis a respeito de seus produtos e serviços. (...) Outros formatos muito comuns são os pequenos anúncios eletrônicos conhecidos como banners e o patrocínio de seções dos provedores de acesso e de conteúdo. (PINHO, 1999, pág. 86)

Ainda em 1994, surgiram os primeiros mecanismos de busca, que possibilitavam aos usuários a procura pelos sites das empresas, além de permitirem a compra de produtos das lojas listadas. Com o sucesso da rede, cada vez mais organizações passaram a se interessar pela novidade, aproveitando a oportunidade para buscar novas formas de dialogar com a sociedade. A Aberje foi, inclusive, a primeira entidade de comunicação a disponibilizar seus serviços on-line, em 1996, por meio do “Aberje Online”, que permite aos associados o contato entre as universidades, bibliotecas e outros centros de estudo da comunicação. (KUNSCH, 1997, pág. 61).

Com o surgimento das redes sociais, esse cenário sofreria outra importante transformação. Ferramentas como o pioneiro Orkut, o Facebook, Blogspot, Youtube e o Twitter passaram a possibilitar um espaço onde era possível ao usuário a exposição de seus pensamentos, suas fotos, e principalmente, sua opinião.

Podem-se definir as redes sociais, conforme o artigo *A Rede social e as organizações empresariais — vantagens e riscos do uso das redes sociais pelas empresas*, de Xavier, Nunes e Xavier, do site *Âmbito Jurídico*, s.d, como “uma rede de indivíduos que se comunicam e interagem via internet. (...) uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas mediante uma nova forma de comunicação”. Assim, como o próprio nome já diz, as redes sociais são articulações de indivíduos, que se conectam por meio de interesses semelhantes.

Ainda, conforme o artigo, as redes sociais são divididas em diversas modalidades, como as redes profissionais (por exemplo o LinkedIn), as redes de relacionamento (Facebook, Orkut, etc), redes políticas, as redes internas das organizações e muitas outras. “Essas redes permitem analisar a forma como as organizações desenvolvem a sua atividade e como os indivíduos alcançam os seus objetivos, mediante o compartilhamento de conhecimentos, interesses e esforços em busca de um objetivo comum”.

Assim, vê-se que as redes sociais ofereceram às organizações ainda mais oportunidades, ao permitirem a possibilidade de criação de uma “teia” de relacionamento que pode atingir pessoas do mundo inteiro.

Uma empresa, ao entrar nessas redes e criar o seu perfil/identificação, poderá criar um universo grande de pessoas envolvidas em sua rede (podendo atingir escalas inimagináveis), bem como influenciar diretamente o consumidor e estabelecer um modelo/padrão de consumo associado ao produto da empresa. (XAVIER, NUNES, XAVIER, sd.)

As organizações também viram nas redes sociais a possibilidade de relacionamento com seu público interno, por meio de redes utilizadas somente pelos colaboradores da empresa, como os chats e a intranet. Mas essas também podem trazer algumas desvantagens para o ambiente de trabalho. Elas, por serem também uma fonte de distração, podem atrapalhar a produtividade. “Além disso, destaca-se o risco de vazamento de informações da empresa, bem como o risco de responsabilização da corporação por atitudes impróprias de seus empregados no uso das redes sociais”. (XAVIER, NUNES, XAVIER)

Da mesma forma em que as redes sociais impulsionaram os negócios das organizações, elas proporcionaram um canal de fala para seus públicos de interesse, que podem influenciar outros usuários da rede, podendo opinar, até anonimamente, sobre os serviços das empresas. Dessa forma, por todos esses fatores, a utilização da internet dentro do ambiente de trabalho costuma ser fortemente monitorada pelas organizações, visto que o vazamento de informações sigilosas, a utilização imprópria, *feedbacks* negativos em comentários e postagens e pontuações baixas podem exercer influência negativa na imagem da organização.

Um exemplo interessante é o site <http://www.lovemondays.com.br>, que fornece, por meio de comentários feitos pelos utilizadores da plataforma, informações sobre os salários e os níveis de satisfação dos colaboradores de diversas empresas, de forma sigilosa. No dia dessa pesquisa (16/03), a empresa Fiat Chrysler Automobiles (FCA) possuía 429 avaliações, com uma média de satisfação de 3.47. Enquanto a Vale contava com 842 avaliações e uma média de satisfação de 3.6. (em 5)

### **1.3.5 Funções da Comunicação Interna**

Para Gaudêncio Torquato, a Comunicação Interna tem a missão de: “gerar consentimento e produzir aceitação (...) É vital para encaminhar soluções e para se atingir as

metas programadas”. (TORQUATO, 2010, pág. 55) Como uma organização possui vários objetivos, ela precisa satisfazer uma série de exigências impostas pelo seu público de interesse. Essas exigências estão em constante mudança, visto que o ambiente da organização é dinâmico e se encontra sempre em contínua evolução. Dessa forma, é importante que a empresa esteja sempre alinhada para seu público interno:

Os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e em seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, na credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. (KUNSCH, 2003, pág. 159)

Outro tópico importante no “fazer” Comunicação Interna está nas reflexões da professora Marlene Marchiori, que diz que a função da comunicação vai muito além da mera produção de informação. Esta deve também levar em conta outros fatores, além do conteúdo e impacto da mensagem, como o amadurecimento das lideranças, a visão da administração e a avaliação do crescimento do negócio.

“Falo, portanto, de gerar proximidade, de dar sentido às experiências e de aprimorar relacionamentos, para tanto agir no sentido de construir conhecimento. Para mim, isso define a função que a comunicação interna exerce em uma organização”. (NASSAR, 2006, pág. 112)

### **1.3.6 Instrumentos Utilizados pela Comunicação Interna**

Para que a Comunicação Interna possa realizar todas essas funções que lhe são atribuídas, são necessários um conjunto de produtos e serviços.

Conforme o Caderno da ABRACOM – Como entender a Comunicação Interna (ABRACOM, 2008, pág. 30), dentro das diversas possibilidades, é necessário estudar quais seriam melhor aproveitadas pelo público em específico.

Para a Associação, esses instrumentos estão divididos nas seguintes categorias:

- Comunicação Interna Institucional – materiais e campanhas que visam apresentar e posicionar a organização, seus conceitos de missão, visão, valores, políticas e processos. São os códigos de conduta, material de boas-vindas, campanhas, vídeos institucionais, entre outros.



- Veículos de Comunicação Interna – constituídos por canais de comunicação periódicos, estabelecidos de forma permanente e com formato definidos. Aqui, estão inclusas as publicações digitais, Intranet, TV Corporativa, Boletins, Jornal Mural, Revistas, etc.

Dentro dos veículos de comunicação interna ainda estão diversos instrumentos, incorporados às atividades da organização com o avanço da tecnologia, como por exemplo: a utilização de e-mail marketing (para divulgação de campanhas), *newsletter* (boletins destinado a públicos específicos), torpedos por mensagens para celulares, e *hotsites*.

- Ações de relacionamento – são treinamentos e *workshops*, ampliando a abrangência e divulgando a missão e os objetivos da organização. Aqui também se incluem os canais de ouvidoria, que permitem opiniões, reclamações e sugestões.

Já Kunsch, definiu os meios de comunicação como: orais (conversas, diálogos, entrevistas, reuniões, palestras, rádios etc), pictográficos (mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, entre outros), escrito-pictográficos (que se valem da palavra escrita e da ilustração, tal como gráficos e diplomas), simbólicos (bandeiras, luzes, sirenes e outros sinais auditivos ou visuais), audiovisuais (telejornais, documentários, TV corporativa, etc), telemáticos (meios interativos e virtuais, tais como os celulares e e-mails) e o meio presencial pessoal (de contato direto, como o teatro). (KUNSCH, 2003, pág. 87)

Cabe a cada organização definir, por meio da análise de seus objetivos, quais os melhores canais de relacionamento com seu público interno, visto que cada empresa é formada por um ambiente diferente, composto de pessoas diferentes.

A seguir, vamos apresentar os instrumentos utilizados nos cases em análise:

#### **1.3.6.1. Fiat – Lançamento do Novo Punto**

Essa campanha objetivou a transformação dos colaboradores em embaixadores da marca, por meio de uma ação promocional do lançamento interno exclusivo do novo carro. Como estratégia, a empresa envolveu inicialmente 500 colaboradores “líderes”, que

posteriormente engajaram outros 19 mil. A campanha também envolveu os cerca de 60 familiares dos colaboradores.

Para isso, foi criado um salão de exposição do veículo, com diversos materiais de divulgação das características do carro e sorteio de brindes. Além disso, o evento contou com um painel interativo, que permitia um “passeio virtual” e contava com informações técnicas sobre o Punto.

Outro destaque foi a utilização das Redes Sociais: havia um espaço no salão dedicado à fotografia com o carro, e as fotos eram postadas automaticamente no perfil de cada colaborador, calculou-se que essa ação alcançou 60 mil pessoas.

#### **1.3.6.2. Fiat – Jogo da Vida – Benefícios para Você**

A Campanha surgiu de um desafio: Como a Fiat poderia informar aos 19 mil colaboradores da fábrica de Betim todas as vantagens oferecidas pela empresa? Dessa forma, foi desenvolvido um jogo, que objetivou a apresentação das iniciativas da organização de maneira inovadora e agradável.

A iniciativa foi sustentada por 3 princípios: meritocracia, diversão e conquista de objetivos. O jogo, desenvolvido em um site aberto, também foi disponibilizado para os familiares, que puderam conhecer mais sobre os benefícios da Fiat. Além do jogo on-line, foram desenvolvidas cartas baseadas nos personagens do jogo. Os colaboradores recebiam envelopes com figurinhas (que podiam ser trocadas com colegas) e que, ao serem completadas, permitiam a participação nos sorteios promovidos pelo projeto.

#### **1.3.6.3. Vale – Somos Parte Desta História**

Nesse projeto, a Vale objetivou o engajamento e sentimento de pertencimento de seus colaboradores, por meio do resgate da história da obra “Vargem Grande Itabirito”, que durou por 4 anos. A obra, que custou 1,9 bilhão de dólares, foi implementada para construir uma instalação de tratamento de minério nos municípios de Rio Acima, Itabirito e Nova Lima.

Durante os 3 primeiros anos do projeto, uma prestadora de serviços faliu e houve greves dos colaboradores, o que comprometeu o prazo, o escopo e o custo da obra. Com a chegada das primeiras entregas, em 2014, foi previsto que haveria uma grande

desmobilização do efetivo (quase 100% dos contratados para a obra eram prestadores de serviço).

Foi necessário colocar em prática uma ação de redução dos impactos dessa desmobilização. Para isso, foram criados cartões-postais com marcos da implantação do projeto que poderiam ser distribuídos pelos colaboradores, com mensagens. Além disso, foi realizado um jogo de perguntas e respostas, realizado em intervenções. Outras atividades envolveram a realização de jantares, churrascos e cafés com as equipes, a distribuição de um chaveiro com amostras do minério e a criação de um vídeo, que mostrava a vida pessoal de alguns colaboradores durante a implantação da obra.

Como podemos perceber, as 3 iniciativas possuíam objetivos finais completamente diferentes, porém, a intenção dos cases mencionados era o mesmo: A motivação do público interno, de forma a vencer os desafios. Para isso, foram utilizados alguns instrumentos em comum, como, por exemplo, as atividades de jogos, o envolvimento dos familiares na execução dos projetos, a criação de material impresso a ser distribuído entre o público de interesse, a recompensa por forma de sorteios ou brindes e a utilização de mídias digitais.

#### **1.4 Responsabilidade Social**

Segundo o artigo *As vantagens competitivas da responsabilidade social empresarial*, de João Marcos Pires Camargo, do site *Âmbito Jurídico*, s.d., a cada dia as empresas sentem mais necessidade de investir em responsabilidade social, já que a sociedade está sempre questionando a atividade das mesmas para consumir seus produtos ou serviços.

O pensamento de “obrigação social”, que discorria sobre as formas que as empresas deveriam tratar as pessoas e o meio que habitam, bem como o impacto social que causam, começou a surgir em 1970, chegando ao Brasil nos anos 90.

Nessa visão, as organizações possuem responsabilidade direta sobre os problemas sociais, conforme o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES):

Este conceito expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros. Expressa, assim, a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental. (BNDES – Relato Social nº 1, 2000, p. 3, apud CAMARGO, 20??)

Para as empresas, praticar a responsabilidade social é uma vantagem “pois a gerência acredita que assim angariam boa vontade entre os clientes, cujos efeitos positivos mais

compensam os custos das iniciativas. (...) Da mesma maneira, as empresas fornecem creches e salas de ginástica aos empregados, pois o aumento da produtividade e a redução do *turnover*<sup>2</sup> daí resultantes superam os custos” (CAMARGO, 20??)

Além disso, a responsabilidade social gera valor para os acionistas, quando suas campanhas buscam manter o negócio no lado da lei. “Por exemplo, a observância pela empresa das normas sobre segurança do trabalho e sobre assédio sexual atende aos interesses dos acionistas, ao evitar que a empresa seja alvo de sanções legais e ao promover sua boa reputação”. (CAMARGO, 20??) É necessário, contudo, estar atento, alguns comportamentos das organizações são obrigatórios por lei, estando mais ligados à questões legislativas e não à responsabilidade social.

Esse conceito é interessante para se pensar no projeto Jodo da Vida, da Fiat, que possuía como meta o aumento da utilização dos benefícios oferecidos pela empresa.

## **2. O QUE É IMAGEM?**

O estudo da imagem se faz relevante neste trabalho porque os estudos de caso constituem ações empresariais de construção de imagem diante do seu público interno.

### **2.1 A Sociedade do Consumo**

Guy Debord, escritor da obra “A sociedade do espetáculo”, de 1967, já caracterizava nossa sociedade como “espetacular”, sendo o espetáculo o fator de integração da vida em sociedade em todas as suas dimensões, principalmente o econômico. Nossa sociedade é pautada pelo consumo, onde a mercadoria não se limita ao valor do produto, envolve também aspectos sociais, “incorporando-se no trabalho e no trabalhador, nas subjetividades, no tempo, nos produtos, na arte, no entretenimento, nas viagens, nos discursos políticos e organizacionais, todas elas mercadorias a serem consumidas”. (OLIVEIRA e LIMA, 2012, pág. 80). Assim, as organizações ocupam um espaço medular em toda essa dinâmica, disputando quem possui maior visibilidade, mais número de clientes, maior adesão aos seus produtos e/ou serviços. E para alcançar todos esses fins, usam-se as ações de relacionamento, pois o consumo é dependente dos consumidores.

Ainda, em cada possível consumidor, estão enraizados aspectos subjetivos (como seus valores e cultura), que somam-se à sua tomada de decisão. “Talvez esteja aí, na conquista de

---

2- [*turnover* = termo utilizado para exprimir a relação entre as entradas e saídas de colaboradores]

corações e mentes de consumidores, o propósito das organizações de investirem cifras consideráveis em identidades, marcas, imagens e reputações”. (OLIVEIRA E LIMA, 2012, pg 83)

## 2.2 Imagem ≠ Identidade

A identidade de uma organização pode ser definida como o conjunto de seus atributos, ou, conforme o artigo *Imagem, reputação e identidade: revisitando conceitos*: “Ela é a somatória de esforços, produtos, significados, valores, marcas etc, construídos ou produzidos por uma organização”. (BUENO, 2008)

Na visão de Oliveira e Lima são esse itens os responsáveis pela definição das regras, políticas e procedimentos da organização, formando o que ela é em sua essência. Além disso, a identidade é também o que permanece ao longo do tempo, o estável, sendo constituída por toda a história da companhia, desde seu nascimento, seu presente, e suas aspirações para o futuro. (OLIVEIRA e LIMA, 2012, pág. 85)

“A organização empenha-se para construir, formar sua identidade (como ela quer ser vista, percebida etc), mas necessariamente não há sempre (que pena para algumas organizações) relação direta entre a sua identidade e a sua imagem (ou imagens) e reputação”. (BUENO, 2008)

## 2.3 Imagem

Definiremos aqui que imagem é um signo, conforme expõe Sartre:

Ela tem uma significação, uma relação com algo diferente dela mesma; é um substituto. Tem um conteúdo intelectual, é a indicação de uma realidade lógica. Nunca está completamente isolada: faz parte de um sistema de imagens-signos; é compreendida graças a esse sistema. Não é completamente fluida, possui suficiente estabilidade, precisão, forma e homogeneidade para poder ser comparada a outras imagens e a outros signos. (SARTRE, 2008, pág. 77)

Para dar luz ao tema, partiremos dos estudos de Peirce, que define os signos como representações de algo para alguém. “Dirige-se a alguém, isto é, cria, na mente dessa pessoa, um signo equivalente, ou talvez um signo mais desenvolvido. (...) O signo representa alguma coisa, seu objeto”. (PEIRCE<sup>3</sup> apud, FONTANILLE, 2012, pág. 38).

---

<sup>3</sup>Tradução de José Teixeira Coelho Netto, publicada na coletânea *Semiótica* (São Paulo: Perspectiva, 1995).  
Localização nos *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (Cambridge: Harvard University Press, pp.1931-58)

Conforme o artigo *O problema do ser em Jean-Paul Sartre*, de Lucas Caminha, o pensador, que dedicou grande parte de seus estudos ao conceito de imagem, acreditava que o mundo se constitui por meio de dois seres: o ser em-si e o ser-para-si. Em-si diz respeito às coisas tal como são apresentadas, sendo tudo aquilo que possui uma essência definida. “Não há outro modo de captá-lo senão do mesmo modo que se capta a realidade de uma porta, de uma cadeira ou de uma mesa; isto é, através do que é manifestado objetivamente”. (CAMINHA, 2015)

Já para-si pode ser definido como a relação que o ser possui consigo mesmo.

A condição é uma representação para os outros e para mim, o que significa que só posso sê-la em representação. Porém, precisamente, se represento, já não o sou: acho-me separado da condição tal como o objeto do sujeito – separado por nada, mas um nada que dela me isola, impede-me de sê-la, permite-me apenas julgar sê-la, ou seja, imaginar que sou. (SARTRE, O ser e o nada: ensaio de fenomenologia ontológica, apud CAMINHA, 2015)

Dessa maneira, entendemos a imagem como para-si, uma representação de seu objeto, de forma que, por existir em uma condição de representante, não se iguala a ele, se distanciando do “ser”, pois é impedido de existir “em-si”. A imagem aqui é “um ato, não uma coisa. A imagem é consciência de alguma coisa”. (SARTRE, 2008, pág. 137) Sua natureza é ser um signo.

Ao trazer esse pensamento para o estudo de imagem das organizações podemos pensá-la como um complexo das representações criadas por cada uma das pessoas que percebem seu objeto. Ou “a projeção pública, ou o eco, da identidade desse objeto”. (TORQUATO, 2010, pág 110) A imagem é assim, a representação da identidade.

Outro ponto é que, conforme expõe Fontanille, a imagem elabora a construção de uma cultura, a partir da percepção dos valores entranhados nos objetos, que passam a ser capazes de ocupar espaço. (2007, pág. 81) A imagem de uma empresa, dessa forma, torna-se cultural quando seus produtos consignam, por si sós, a identidade da empresa, sem a necessidade de informações adicionais. A simples menção do nome de um produto recobra no imaginário social a imagem de toda a empresa. Assim, um produto Fiat por si só apresenta e representa toda a empresa.

Pensemos em um carro ecologicamente adequado, que possui itens de segurança (como *airbags* ou cintos de três pontas), e que utiliza combustíveis sustentáveis. Esse veículo, por exemplo, cria no indivíduo a percepção de uma empresa socialmente responsável, sendo essa uma imagem positiva. Que, nesse caso, não é somente um benefício aos lucros, mas uma adequação à própria cultura da imagem.

A partir da imagem, se constrói a reputação, que são as impressões que ela deixa ao longo do tempo. Além disso, a imagem se forma por meio das percepções internas e externas, no que “vemos a importância dos empregados (...) e também dos ex-empregados”. (WAISSMAN, CAMPANA, PINTO, 2012, pág 33)

Ainda, conforme Oliveira e Lima, a imagem de uma organização pode ser vista tanto de forma coletiva, quando compartilhada pelo grupo, quanto individualmente, sendo “uma espécie de fotografia que um indivíduo ou um determinado grupo tem da organização como consequência de informações e interações estabelecidas” (2012, pág. 86). Assim, um produto cuja qualidade é reconhecida socialmente adiciona pontos à reputação da empresa. Do contrário, um produto de baixa qualidade pode comprometer a reputação do fabricante.

## **3.2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

### **3.1. Método de análise**

O presente trabalho propõe um estudo de caso de cases dos últimos 3 vencedores do prêmio Aberje de Relacionamento com o Público Interno, Minas Gerais e Centro-Oeste, 2013, 2014 e 2015. Escolhemos a análise dos vencedores desta premiação devido à importância histórica da Aberje para o desenvolvimento da área de Comunicação Organizacional no Brasil.

Dessa forma, trabalharemos com projetos da Fiat, vencedora do prêmio por dois anos consecutivos (2013 e 2014) e Vale, vencedora em 2015. O estudo se dará por meio de coleta de dados e pela observação de conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna e conceitos administrativos, investigando quais os fatores que possibilitam o fortalecimento da imagem das organizações por meio das ações direcionadas aos clientes internos (colaboradores).

Por meio de uma estratégia de observação intuitiva, buscaremos explorar os processos, documentos e ações de comunicação interna realizados dentro do ambiente das empresas, buscando como suporte bibliográfico autores que tratam sobre relação colaborador x empresa.

Utilizando-se do método de estudo de caso, busca-se então compreender os fenômenos organizacionais que contribuem para a criação de uma imagem organizacional positiva por meio do relacionamento com os colaboradores.

### **3.2. Perfil das Empresas Selecionadas:**

#### **3.2.1 Fiat**

A Fiat, marca global da Fiat Chrysler Automobiles (FCA), é atualmente a sétima maior fabricante de automóveis de todo o mundo, produzindo em 40 países e presente em cerca de 150. A fábrica, localizada em Betim – MG, foi instalada em 1976 e possui capacidade de produção de 800 mil veículos por ano, sendo líder em vendas de veículos comerciais leves no país.

As principais atividades do grupo estão na produção e venda de automóveis, desenvolvimento e produção de motores e transmissões, produção de peças de ferro e alumínio, fabricação de máquinas agrícolas e de construção, consultoria e administração empresarial, fornecimento de equipamentos de automação industrial, consultoria e formação de pessoal e setor financeiro.



Vemos, conforme o site da empresa, que a Fiat possui como valores: satisfação do cliente; valorização e respeito às pessoas; atuar como parte integrante da FCA; responsabilidade social e respeito ao meio ambiente. Já no Relatório de Sustentabilidade 2014, o presidente do grupo afirma que a empresa possui como compromisso o desenvolvimento responsável e sustentável. Além do objetivo de conduzir a empresa de forma a firmar o diálogo entre seu público:

The global scale of the new organization has made our commitment to responsible and sustainable development both more important and more necessary because of the implications and opportunities associated with our activities. Every day, millions of people around the world come into contact with our Group. Conducting our activities in such a way as to ensure those interactions are beneficial and positive is very clearly one of our responsibilities. (John Elkann, 2014, pág. 15)

A escala global da nova organização fez com que nosso compromisso com o desenvolvimento responsável e sustentável fosse mais importante e mais necessário por causa das implicações e oportunidades associadas às nossas atividades. Todos os dias, milhões de pessoas em todo o mundo entram em contato com nosso Grupo. Conduzir nossas atividades de forma a garantir que essas interações sejam benéficas e positivas é claramente uma de nossas responsabilidades. (John Elkann, 2014, p.15)

Em relação ao setor de comunicação, percebe-se ao entrar no site da companhia, que a empresa possui um canal chamado “Fale com a Fiat”, com um chat para falar com atendentes, um formulário para encaminhar e-mails, um telefone 24 h e até mesmo um programa de visitas (voltado para universitários estudantes do nível técnico). Além disso, ela ganhou a premiação por dois anos consecutivos, o que demonstra seu engajamento com a área.

Porém, a produção de automóveis, bem como qualquer outra atividade de indústria, envolve uma série de fatores que podem ocasionar uma série de acidentes e problemas para a imagem da companhia.

### **3.2.2 Vale**

A Vale, antiga Companhia Vale do Rio Doce, foi criada em 1942 em Itabira – MG, como um negócio estatal do ramo da mineração com o objetivo da exportação. Privatizada em 1997, hoje atua como uma empresa privada de capital aberto. É a maior mineradora das Américas e uma das maiores do mundo, operando em 14 estados brasileiros e em 26 países dos cinco continentes, alcançando, em 2016, a receita líquida de 94,6 bilhões

Segundo seu Relatório de Sustentabilidade de 2015, a empresa tem como missão a transformação de recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento saudável, possuindo

como valores: “a vida em primeiro lugar; valorizar quem faz a nossa empresa; cuidar do nosso planeta; agir de forma correta; crescer e evoluir juntos e fazer acontecer”.

Informando com transparência nossos indicadores, queremos abrir as portas para o debate e para a construção conjunta de melhores práticas para a indústria da mineração. ‘A vida em primeiro lugar’ é um valor reconhecido e vivido no dia a dia por todos os empregados da Vale (...) cuidar de si próprio, do outro e permitir que os outros cuidem de nós. (Murilo Ferreira, Diretor-Presidente da Vale, 2015, pág. 11)

Podemos notar que a Vale se orgulha em afirmar que trabalha de maneira ética e comprometida com o meio ambiente, bem como com o bem-estar de seus colaboradores e da sociedade em geral. Nesse sentido, a empresa mantém diversos canais de comunicação, dividindo-os entre acionistas e investidores, clientes, empregados, fornecedores, comunidades, poder público e sociedade civil e a imprensa, possuindo mais de quarenta instrumentos de comunicação (entre redes sociais, entrevistas, telefones, encontros, jornais, etc.), que são estrategicamente aplicados a cada um desses públicos.

A questão é que a Vale, por ser uma empresa do ramo de exploração mineral, acaba gerando impactos ambientais e também na vida humana.

## 4. ANÁLISE

### 4.1 Eficiência e Eficácia

“O desempenho das empresas envolve quatro dimensões: a eficiência; a satisfação no trabalho; a responsabilidade social; e a eficácia”. (KUNSCH, 2009, pág. 101)

Do dicionário Priberam:

**Eficiência: e·fi·ci·ên·ci·a**

(latim *efficientia*, -ae) substantivo feminino

1. Qualidade do que é eficiente.
2. Capacidade para produzir realmente um efeito.
3. Qualidade de algo ou alguém que produz com o mínimo de erros ou de meios

**Eficácia: e·fi·cá·ci·a**

(latim *efficacia*, -ae) substantivo feminino

1. Força latente que têm as substâncias para produzir determinados efeitos.
2. [Figurado] Virtude de tornar efetivo ou real.
3. Força (de produzir efeitos).

Segundo essas respostas, entendemos que ambas as palavras possuem diferente significação. No contexto organizacional, Chiavenato, explica a “eficácia” como uma medida do alcance de resultados, enquanto “eficiência” pode ser compreendida como uma medida da utilização dos recursos disponíveis durante esse processo. (2001, pág. 196)

Complementando esse pensamento, Silva considera a eficiência como o processo, tudo aquilo que se faz na busca por um objetivo, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível. (SILVA, 2008, pág. 17)

Assim, podemos entender a “eficiência” como o processo da ação, realizado da melhor forma possível. Enquanto a “eficácia”, segundo Silva, está relacionada aos resultados: “significa fazer as coisas certas, do modo certo, no tempo certo” (2008, pág. 18)

As duas estão entrelaçadas, de forma que, apesar de ser possível a uma organização ser eficiente sem ser eficaz, é possível alcançar resultados eficazes sem ser eficiente, porém, “o ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, ao qual se poderia dar o nome de excelência”. (CHIAVENATO, 2000, pág. 197)

Como é de interesse das organizações que seus colaboradores trabalhem de forma a alcançar os objetivos das mesmas, o colaborador precisa fazer as coisas atribuídas à sua função com a melhor utilização possível dos recursos disponíveis, sendo eficiente. Porém precisa-se focar no alcance dos resultados esperados, pois só a partir da eficiência, é possível ser eficaz. Outra causa importante da eficácia é a perenidade, que mantém a organização em funcionamento. (SILVA, 2008, pág. 18)

“A eficácia diz respeito à medição dos resultados ligados ao objetivo de sobrevivência, à obtenção de resultados e do bem-estar material dos integrantes, bem como ao crescimento da empresa”. (KUNSCH, 2009, pág. 101)

## 4.2 Satisfação

Do dicionário Priberam:

### **sa·tis·fa·ção**

*substantivo feminino*

- 1..Ato ou efeito de satisfazer.
- 2.Alegria; contentamento; prazer.
- 3.Indemnização; pagamento.
- 4.Retratação.
- 5.Reparação; desculpa.

Conforme mencionamos, a introdução sobre os estudos do comportamento humano dentro das organizações se deu por meio dos estudos de Elton Mayo, na Universidade de Harvard. Em suas pesquisas, Mayo propôs que o aumento da produtividade está relacionado à fadiga. Então, para dar início às suas pesquisas evitando a influência de quaisquer fatores, ele pediu a cooperação de 6 operárias. A partir disso, Mayo passou a incluir pequenos intervalos de descanso nos turnos, bem como eliminando, por algum tempo, a jornada de trabalho durante

os sábados. “Durante esse período, ocorreu um aumento significativo na produção, impossível de ser explicado através das condições experimentais”. (ABBOUD, 1980, pág. 20)

Este resultado contrariou as pesquisas da época, que mantinham constantes todas as outras condições do ambiente de produção. De que forma permitir a diminuição das horas de trabalho podia contribuir com a produtividade? Para Abboud, foi o pedido de permissão, que gerou nas operárias a satisfação por serem consultadas.

Seis pessoas passaram a constituir uma equipe e que essa equipe se dedicou entusiástica e espontaneamente a cooperar na experiência. Em consequência, elas sentiram que participavam livremente e com satisfação de uma experiência em que não havia coerção superior ou limitação inferior. (ABBOUD, 1980, pág. 20)

Ainda, por se tratarem de um pequeno grupo em uma grande fábrica, com maior liberdade de jornadas de trabalho, bem como menor supervisão, elas desenvolveram o sentimento de serem “especiais”, o que elevou o espírito das participantes. Outra importante apuração do estudo foi a verificação do sentimento de solidariedade: durante o tempo de pesquisa as operárias criaram vínculos, o que fez com que elas se ajudassem nas tarefas.

Assim, “Mayo revela que a criação de valor para a empresa pode-se dar permitindo o diálogo horizontal dentro das seções de trabalho”. (NASSAR, 2005, pág. 24). O que abriu um leque de oportunidades de relacionamento dentro das organizações, o que posteriormente influenciou os estudos da Comunicação Interna. A partir desta constatação, o diálogo entre “chefe” e “subordinados” podia fluir mais livre.

Depois disso, as publicações de jornais e revistas surgiram aos montes, abordando principalmente temas sociais (casamentos, nascimentos, falecimentos), além de realizações empresariais e reconhecimentos dos colaboradores. Nassar ainda sugere que um dos princípios adotados pelas empresas da época pode ter sido dado pela revista Fortune: “assegurar o controle da informação e da comunicação para ter controle da situação”. (NASSAR, 2005, pág. 25)

Após os primeiros resultados de sua pesquisa, Mayo passou a entrevistar os trabalhadores da fábrica, buscando por alguma relação existente entre os sentimentos humanos e a produtividade. Desse estudo, percebeu-se a existência do “espírito de equipe”, da importância da motivação e da satisfação e do estabelecimento de melhores formas de comunicação entre a gerência e os operários. (ABBOUD, 1980, pág. 23)

Os pensamentos de Mayo são até hoje aplicados nas organizações, refletindo inclusive nos indicadores do Prêmio ‘Melhores Empresas para se trabalhar’. (NASSAR, 2005, pág. 25)

### 4.3. Histórico das Empresas

#### 4.3.1 Fiat

A Fiat, criada na Itália, começou suas atividades no Brasil em 1973. Segundo o artigo *A Reestruturação Pós-Fordista da Produção e suas Consequências*, de Luís Antônio Carsodo da Silva, a empresa seguia o modo de produção fordista de fabricação em massa (sucessor das práticas tayloristas) até o ano de 1989, quando passou a seguir o modelo japonês.

Essa nova organização da fábrica trouxe uma estrutura mais horizontal, o que ampliou o grau de flexibilidade no trabalho. Essa mudança acabou por “desenvolver a integração entre os atores internos, e desses com os fornecedores”. (SILVA, 2005, pág. 225)

As mudanças na gestão organizacional da fábrica revolucionou seu modelo de gestão, mas não foi o bastante para evitar as manifestações da classe operária, que ao longo dos anos já realizou diversas greves e manifestações contra decisões da companhia (greve dos caminhoneiros, de fornecedores, dos metalúrgicos, etc).

Ainda, por ser uma empresa de produção de veículos automotivos, a Fiat está sujeita a diversas ameaças à sua imagem, tais como riscos à saúde e segurança de seus colaboradores durante o processo de produção, bem como possíveis problemas nos veículos, etc. Assim, algumas das ações da Fiat que buscam minimizar essas ocorrências envolvem uma pista de testes para avaliação da segurança dos veículos, estudos para produzir com menos emissão de gás carbônico e melhorar a capacidade de reciclagem dos componentes e um comitê de sustentabilidade, que envolve a participação dos colaboradores na definição de metas para os enfrentamentos do setor.

Na época dos projetos analisados, a área de comunicação interna da Fiat contava com um coordenador e 10 analistas, que trabalhavam com fornecedores em publicidade, eventos, tv, conteúdo e ações online. Além disso, a empresa contava com nove veículos internos. A Fiat também produz um roteiro diário de comunicação direcionado aos líderes das operações, o que, para o coordenador da equipe, Othon Villefort Maia, é importante: “precisamos pensar na capacitação do líder para a execução do diálogo”. (REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2013, pág. 18)

### 4.3.2 Vale

Conforme o artigo *“Análise da Ação dos Sindicatos dos Trabalhadores da Mineradora Vale S.A. na Região Sudeste Brasileira”*, de Laura Nazaré de Carvalho, a empresa, desde a sua privatização, passou a ter seu lucro aumentado significativamente, da mesma forma que os conflitos trabalhistas. Conforme o artigo, antes da privatização, o Estado apresentava a empresa como “portadora de objetivos sociais, levando a classe trabalhadora a tirar partido desse ideal, reapropriando-se da ideologia da empresa a seu favor”. (CARVALHO, 2013, pág. 92)

Com a privatização, houve muitas demissões (que não aconteciam na época da estatal), sendo o maior número de dispensados os colaboradores mais antigos, aqueles que carregavam o sentimento de orgulho por pertencer à companhia. Quando a empresa passou a ser propriedade de uma sociedade anônima, com seu capital dividido entre vários empresários, o lucro passou a ser o principal objetivo, em substituição ao antigo “interesse nacional”.

Com relação a greves, houve somente uma, em 1989. Contudo, ocorreram uma série de manifestações ao longo do tempo, com destaque para uma em 2009: “Que contou com cerca de 1.500 manifestantes reunidos em frente à sede da mineradora no Rio de Janeiro e com a presença do presidente da CUT Nacional (...) O ato foi considerado o maior e o mais importante desde a privatização da empresa em 1997”. (CARVALHO, 2013, pág. 106)

Segundo o Instituto Observatório Social, em pesquisa de 2007, são 52 sindicatos ligados à companhia (ferroviários, técnicos, engenheiros, administrativo, etc). (2013, pág. 93) Hoje, segundo o Relatório de Sustentabilidade 2015, são 166 mil pessoas contratadas, dentre os colaboradores diretos e terceirizados. 78% destes estão no Brasil.

Como é possível perceber, a Vale, após a privatização, enfrenta uma série de problemas relacionados à sua imagem e relacionamento com seu público interno. Paulo Henrique Leal Soares, profissional da área de Comunicação Organizacional, trabalhou durante 21 anos na Vale, onde ocupou a cadeira de Diretor de Comunicação e Relações Externas, afirma que a companhia “acordou para a necessidade de estabelecer um processo único de comunicação interna, que trabalhasse os níveis de informação corporativa e local”. (NASSAR, 2005, pág. 132)

Nesse ano a empresa realizou um diagnóstico, onde foi identificado a falta de posicionamento interno, bem como dificuldades em estabelecer a comunicação, além de um

excesso de veículos não integrados. O diagnóstico mostrou também que os colaboradores da empresa percebiam esses esforços como pouco impactantes.

Foi então implantada uma nova estratégia, que tinha como objetivo trabalhar o sentimento de “pertencer”, que mudou os veículos de comunicação interna e planejou novas formas de atuação. Para realizar um levantamento dos resultados atingidos por esse novo formato, a Vale realizou um levantamento da eficácia de tudo o que foi implementado, com foco na percepção do empregado. Foram feitas entrevistas, grupos de discussão e questionários, buscando medir o grau de satisfação dos colaboradores. A pesquisa qualitativa mostrou que 13 em cada 14 perceberam melhorias da comunicação da empresa. (NASSAR, 2005, pág. 141)

As campanhas internas tiveram o índice de satisfação acima de 82% e os eventos 87%, o que levou aos colaboradores sugerirem que essas ações fossem ampliadas e diversificadas. (NASSAR, 2005, pág. 143)

#### **4.4 Cases Vencedores**

##### **4.4.1. 2013 – Fiat e Pro Produções – Lançamento do Novo Punto**

O projeto de comunicação interna da Fiat para o lançamento do novo modelo do carro *Punto* foi idealizado a partir do pensamento de que é necessário que o público interno conheça e multiplique os valores da empresa. Para isso, foi preparado o lançamento interno do carro, exclusivo para colaboradores e familiares. A ação, que contou com um salão de exposição do veículo, *test drive*, sorteio de brindes e outros, influenciou mais de 300 mil consumidores (2013, pág. 97).

A empresa buscou desenvolver nos colaboradores o sentimento de orgulho por pertencer à organização, enquanto a mensuração dos resultados do projeto buscou estimar sua influência direta no resultado financeiro do ano, onde calculou-se que a venda de 3 mil unidades do carro foram influenciadas pela campanha. “Uma prova de que, assim como acredita a empresa, uma imagem forte nasce de dentro para fora”. (pág. 97)

A principal ação do projeto foi a criação do “Salão do Novo Punto”, criado para demonstrar atributos relacionados à tecnologia presente no veículo. No Salão, o visitante podia obter informações sobre o carro, sobre a empresa e ver fotos do veículo por meio de um painel em 3d, onde também era possível fazer um “passeio cibernético”. Além de sorteios, também foi possível realizar um *test drive* do carro.



O destaque do evento foi a utilização das redes sociais, no caso o Facebook. A Fiat disponibilizou um espaço dentro do salão com o objetivo de fotografar os participantes com o carro, que eram postadas automaticamente no perfil do utilizador. Essa ação alcançou 60 mil visualizações.

Ao final, calculou-se que a venda de cerca de 3 mil carros tiveram influência dessa ação.

#### **4.4.2. 2014 – Fiat, Doppia Comunicação Inteligente, Pro Produções e 3 Bits – Jogo da Vida – Benefícios para você**

Esse projeto surgiu por meio de um desafio da empresa: Informar os mais de 19 mil funcionários da fábrica instalada em Betim todos os benefícios oferecidos pela montadora. Dessa forma, foi desenvolvido o game Jogo da Vida - Benefícios para você, que informava sobre todos os benefícios oferecidos pela Fiat, buscando melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores.

Para que a equipe chegasse ao produto final, foram realizadas uma série de pesquisas para conhecer o perfil dos colaboradores que atuam na fábrica, o que permitiu à empresa detectar certos padrões comuns: enquanto alguns buscavam o rápido crescimento profissional, outros buscavam a identificação com a causa da empresa, já outros preferiam a estabilidade e permanência no emprego.

Ao se perceberem em um ambiente tão heterogêneo, onde quase 50% de seus colaboradores ainda não tinha completado 30 anos de idade, e mais de 60% ainda não tinham 5 anos de empresa, foi definido que a melhor maneira para alcançar esse público seria por meio de um jogo, buscando assim uma forma atual e moderna de dialogar com seu público interno mais jovem.

O jogo foi disponibilizado em uma página da web aberta ao público, e um de seus diferenciais foram os diversos personagens, que possuíam, cada um, diferentes características, que se aproximavam das encontradas na pesquisa de perfil. Dessa maneira, os usuários da plataforma foram direcionados aos benefícios que mais tinham interesse. Além da ação on-line foi produzida uma coleção de cartas baseadas nos personagens do jogo: os colaboradores recebiam envelopes com figurinhas aleatórias dos personagens, estimulando a interação da equipe por meio da troca de figurinhas, e ao completar o conjunto, o colaborador podia participar dos sorteios promovidos pelo projeto, entre viagens e automóveis.

Ao todo, cerca de 10 mil colaboradores completaram a coleção de cartas e concorreram a 100 viagens gratuitas ao GP Brasil da Fórmula 1. Outros 4 mil terminaram o jogo no site e concorreram ao sorteio de um automóvel. Segundo a Fiat, a utilização dos benefícios aumentou consideravelmente.

#### **4.4.3. 2015 – Vale, 18 Comunicação, Panda Promoções e Eventos e Toca Filme – “Somos parte desta história”**

Em 2010, a Vale iniciou a implantação de uma nova instalação de tratamento de minério, um projeto de US\$ 1,9 bilhão. A obra, executada nos municípios de Rio Acima, Nova Lima e Itabirito, acabou passando por problemas: a empresa que prestava o serviço declarou falência e seus colaboradores entraram em greve, o que comprometeu o escopo, o custo e o prazo do projeto.

Quando o período de entrega se aproximou, em 2014, foi previsto a desmobilização de grande parte do efetivo. Foi quando viu-se a necessidade de realizar uma ação que reduzisse os impactos dessa desmobilização. Assim surgiu a campanha, que objetivou estimular e engajar o colaborador, aumentar a produtividade e promover o sentimento de orgulho em fazer parte do empreendimento.

Para isso, a equipe de comunicação resgatou toda a história do projeto, evidenciando as principais conquistas alcançadas desde seu início, e reforçando quais seriam os próximos desafios. Tudo isso a partir de cinco frentes de atuação: informar, envolver, engajar, reconhecer e avaliar. Para divulgação dos avanços, foram utilizados quadros de aviso, *banners*, móveis nos refeitórios e jornal impresso, e o envolvimento foi estimulado por meio do diálogo entre líderes e funcionários e apresentações teatrais, com instruções de segurança.

Também foram criados cartões-postais com a história do projeto, os quais cada funcionário foi convidado a enviar aos seus amigos e familiares, um chaveiro com amostras de minério e um vídeo que mostrava a vida pessoal de algumas pessoas envolvidas no projeto. Na hora das refeições, aconteciam jogos de perguntas e respostas nos escritórios e refeitórios. Além disso, como forma de reconhecer o empenho de cada colaborador, foram realizados jantares, churrascos e cafés com as equipes.

A avaliação foi realizada por meio do avanço físico do projeto, a taxa de frequência dos acidentes e da coleta de depoimento dos envolvidos. Segundo a Vale, a campanha, que durou 4 meses, teve investimento de R\$ 219.141,00 e contemplou 19 ações. Em 2013, apenas

3 dos 6 marcos de desenvolvimento foram cumpridos. Já em 2014, a equipe concluiu 97,41% de avanço físico, acima do planejado. (2015, pág. 131)

## RESULTADOS

Em um panorama, entendemos que o aumento do grau de satisfação dos colaboradores tem o poder de influenciar diretamente nos objetivos das companhias. No caso de suas metas pontuais – o sucesso na venda dos carros, o aumento da utilização dos benefícios, ou a produtividade no desenvolvimento da obra – vê-se que as atividades tiveram influência positiva na construção de imagem das organizações frente a seu público interno e seus familiares (considerados em todos os 3 projetos), uma vez que em cada um dos projetos o resultado final foi satisfatório.

Também é possível afirmar, pelo menos diante dos casos apresentados, que a Comunicação Interna possui influência na satisfação do colaborador, o que por sua vez influencia na eficácia do negócio e na sua própria produtividade. Uma vez que o processo de construção de imagem se dá por meio de percepções, representações criadas pelas pessoas envolvidas interna ou externamente no processo, a conquista da confiança destes é essencial.

Em crise, em 2014, a Vale teve mais de 90% da sua equipe desmobilizada durante a execução do projeto que resultou na premiação em estudo neste trabalho. Para reverter o cenário, a empresa planejou ações que inspiraram orgulho no colaborador em pertencer à equipe, minimizando o impacto da desmobilização e avançando com a obra acima do planejado, concluindo as metas estipuladas. Já na Fiat, a venda de cerca de 3 mil veículos foi influenciada pela campanha.

No que diz respeito à premiação da Aberje, nesse contexto, a percebemos como um reconhecimento que se dá por meio da valorização de ações eficazes com meios eficientes, ou seja, ações de excelência, na visão de Chiavenato. Ganhar o Prêmio Aberje, por si só, já é um fator construtor de imagem, além disso, a premiação, por acontecer durante um evento nacional, atinge um número considerável de pessoas e organizações, o que traz visibilidade para a organização, o que influencia diretamente no setor de consumo e na imagem da mesma.

Diante disto, percebemos os objetos premiados como produtos construídos por meio da utilização eficiente dos recursos dispostos, sendo estes: a força pensante dos comunicadores envolvidos nos projetos, o orçamento previsto, os recursos físicos disponíveis, o deadline e outros fatores específicos relacionados aos objetivos de cada companhia e projeto. Também é possível pensar nos 3 cases vencedores como possuidores de características que de certa forma ultrapassaram o limite da eficácia, pois atingiram resultados mais do que satisfatórios, ao serem reconhecidos por meio de uma premiação importante, pelos resultados que atingiram.

Ao se falar na Vale e na Fiat, entendemos que ambas compreendem o valor da comunicação como fator estratégico para o negócio, já que possuem inúmeras ações (incluindo programas sociais, patrocínios, museu, campanhas, diversos veículos internos e externos e iniciativas de sustentabilidade) realizadas em todo o país, que buscam fomentar o relacionamento com o público e evitar uma imagem negativa.

Forni, em entrevista para a Revista *Organicom*, afirma que uma organização preparada é aquela que antecipa os problemas, por meio de um sistema preventivo da crise. “Isso significa uma estratégia de administração e de comunicação eficientes. (...) Os especialistas chamam de gestão de risco. É a antecipação do que pode acontecer, pensando tudo o que pode dar errado”. (2007, pág. 210)

Por isso, se tratando não somente dos 3 cases, mas da comunicação como um todo, percebemos essas atividades de relacionamento com o público interno exatamente como uma antecipação a qualquer riscos à sua imagem, trazendo o colaborador para “o lado” da empresa.

Outra consideração interessante é a escolha dos instrumentos de comunicação utilizados. Em todos os três cases, vê-se que a equipe optou pelos canais de diálogo tecnológicos e/ou “modernos”. No caso do primeiro projeto da Fiat, o “Lançamento do Novo Punto”, a empresa escolheu utilizar um painel interativo em 3d, que simulava ainda um passeio no carro. Além disso, todo o salão de exibição foi desenhado para transmitir conceitos de tecnologia, e a utilização das redes sociais por meio de fotografias foi o grande destaque do projeto. Para a Aberje, a campanha possui dois principais pontos para se considerar:

- I. Lançar internamente um produto antes de colocá-lo no mercado.
- II. Buscar a mensuração de resultados com base nos objetivos do negócio.

No segundo projeto vencedor da Fiat, o Jogo da Vida—Benefícios para você, o principal veículo de comunicação utilizado foi um *hotsite*, com um jogo desenvolvido com base no perfil dos colaboradores da empresa. Aqui, a Aberje pede atenção para:

- I. Os jogos são uma forma lúdica e interativa de engajar e informar colaboradores
- II. Integrar mídias impressas e digitais propicia resultados mais abrangentes

Já a Vale fez uso dos instrumentos tradicionais de comunicação interna (*banners*, jornal mural, etc), produziu um vídeo e implantou atividades lúdicas, como o teatro e o jogo de perguntas e respostas. Além disso, foram realizados eventos sociais para estimular o “espírito de equipe” e demonstrar reconhecimento. Segundo a Aberje:

- I. Minimize impactos da desmobilização estimulando o sentimento de pertencimento

## II. Planeje ações que inspirem orgulho no trabalhador em participar da ação.

Se considerarmos todas as atividades, podemos observar que foram realizados sorteios para viagens, foram distribuídos brindes, além de ter sido uma tendência entre os três projetos a estratégia de dialogar por meio de atividades mais recreativas, envolvendo a família e amigos dos colaboradores. Essas ações, podem talvez, terem sido planejadas com o objetivo de diminuir a sensação de “obrigação” dos naturalmente “sérios” ambientes de mineração e industrial, pelos sentimentos de valorização e orgulho. Além disso, por meio das escolhas dos instrumentos de comunicação, percebe-se que ambas as empresas estão atualizadas e acompanhando as transformações da sociedade e do setor.

Assim, podemos dizer que a comunicação atua sobre a satisfação do colaborador, que por sua vez influencia na construção de imagem positiva da organização, o que resulta na visibilidade e sucesso do negócio. Também, de acordo com a Escola de Relações Humanas, o fator satisfação está ligado à produtividade, ligado aos lucros. Ou seja, as atividades de Comunicação Interna nas organizações são essenciais para aquelas que desejam crescer em seus respectivos setores.

## CONCLUSÃO

Ao final, gostaríamos de fazer uma reflexão acerca do entendimento de “satisfação”, e de “imagem” do colaborador, não como sujeito “empregado” por uma companhia, mas de sua própria essência como ser humano. Conforme Leal (2009), no artigo “*Negação do Ethos — os operadores da máquina da eficiência e da qualidade*”, vivemos em uma sociedade que diminui e inferioriza ou exalta e vangloria outros seres, baseados nas ocupações profissionais às quais cada um foi delegado.

O gari, o balconista, o motorista de ônibus são parte de uma máquina que parece funcionar por si. Quem percebe a presença do condutor de metrô? Embarcar, seguir e chegar ao destino é algo automático, guiado por uma voz radiofônica, não necessariamente “ao vivo”. As vozes da eficiência e da qualidade, próprias do discurso político contemporâneo, pressupõem a reelaboração do perfil dos sujeitos sociais – os visíveis e os invisíveis. (LEAL, 2009)

Estar em uma posição privilegiada dentro de uma organização é objeto de leitura pelo qual a sociedade enxerga um indivíduo, que acaba definido no meio social pela sua ocupação profissional. Enquanto se trata com distinção aqueles que exercem alguma espécie de poder, não se reconhece o valor de outras profissões, as braçais.

Acreditamos ser importante essa reflexão, ao que, ao final de tudo, ainda estamos falando de pessoas, que são muito mais do que simples colaboradores de uma organização. Zygmunt Bauman já questionava se nós, seres humanos, ainda somos capazes de distinguir entre a vida e o consumo (sendo o modo de consumo configurado como modo de inserção social)<sup>4</sup>. Em sua visão, somos classificados de acordo com o que consumimos (não somente produtos e serviços, mas ideais, pensamentos, etc), o que definiria a maneira pela qual nossa imagem é percebida. (OLIVEIRA E LIMA, 2008, pág, 80)

Mais do que isso, acreditamos que, somando-se ao que consumimos, somos também lidos de acordo com padrões de eficiência, que esperam que se ocupe uma zona delimitada, uma espécie de balança equilibrada:

O desleixado, o perfeccionista e o ineficiente são percebidos e identificados com facilidade e marcados, seja pelos colegas de trabalho seja por fiscais da empresa (...) Os funcionários que atuam de acordo com as metas tendem ao apagamento – tornam-se números ou se confundem com as engrenagens em funcionamento. (LEAL, 2009)

Entendemos que os avanços da comunicação interna e dos estudos de imagem envolvem aspectos sociais, tal como o comportamento humano. Assim, uma das prioridades de transformação dentro das organizações deve ser a valorização real de cada colaborador,

---

4- Globalização, as consequências humanas, 1999

para atingir enfim verdadeiros níveis de satisfação, o que traria de vez o fim dos conflitos entre empresas x colaborador. Vemos, conforme os estudos sobre as greves nas empresas privadas, que a maioria das manifestações estão relacionadas aos direitos de alimentação, reajuste salarial, melhores condições de trabalho, assistência médica e o próprio direito ao pagamento dos salários. Como Kunsch já disse: “O indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. (KUNSCH, 2003, pág. 159)

Ainda, uma organização bem preparada para enfrentar todos os desafios do mercado é aquela que busca a integralização de todos os seus setores, valorizando, não somente o trabalho, mas também cada ponto de vista dos colaboradores da casa. Assim, ele pode se tornar, de fato, um “porta-voz” da organização.

“Cada pessoa, em uma empresa, tem um peso como gerador de opinião. Não adianta discutirmos técnicas, conceitos mirabolantes de comunicação, de marketing, se não entendermos primeiro qual o papel que cada pessoa exerce no processo”. Marchesi em (NASSAR, 2005, pág. 48)

Para finalizar esse estudo, pensemos na luta de classes que desde o final do século XIX se inflamou por todo o mundo até, por meio de manifestações, greves e muita luta por salários mais justos e direitos trabalhistas, alcançar vitórias contra a exploração. Esses, os operários das fábricas, os trabalhadores braçais, são parte essencial da organização, não somente pela atividade que exerce na rotina de produção, mas pelos conhecimentos que possuem e experiências que viveram. A eles cabem o respeito e um lugar de fala, e, como vimos pelo histórico do nascimento da Comunicação Organizacional, neles também está a força da transformação.

O que percebemos durante a análise de todo esse material é uma espécie de “meio satisfação”, por meio de agrados pontuais. Os aspectos das desigualdades sociais que vivemos em nosso país refletem em todas as nossas relações, inclusive no ambiente de trabalho. Em meu entendimento, não acontecerá a real satisfação de todos os colaboradores enquanto, para alguns, ainda é necessário até mesmo a luta pelos direitos básicos.

Assim, não há efeito a longo prazo na construção de uma imagem positiva da empresa (seja por meio de brindes, sorteios, jantares ou outros produtos e serviços pontuais e com prazo de validade) enquanto alguns seguem “invisíveis”, apagados, durante os outros dias da semana.



Vemos no site *Love Mondays* um exemplo disso: mesmo com todo o trabalho realizado por ambas as empresas relacionadas à responsabilidade social e comunicação interna, que de fato contribuem para a estabilização de crises, os índices de satisfação se mantêm medianos, enquanto poderiam estar muito acima da média.

## REFERÊNCIAS

- ABRACOM, Como entender a Comunicação Interna. Caderno de Comunicação Organizacional. Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2008. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume 1, 6ª Edição, Rio de Janeiro, 2001 Elsevier 8ª Impressão
- FARIAS, Luiz Alberto de. Organizador. **Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- FONTANILLE, Jacques. **Semiótica do discurso**. São Paulo: Contexto, 2007.
- GOETTERT, Jones Dari. **Introdução à história do movimento sindical -- 3ª ed. 1ª reimp.** – Brasília, DF: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 2014. 123 p. — (Formação de Dirigentes Sindicais, Eixo 1, Fascículo 4)
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3 edição. São Paulo. Summus, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Organizadora. **Comunicação Organizacional: Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- Marins Freire, Maria Teresa. **A Comunicação no Ambiente Empresarial: as micro e pequenas empresas em evidência**. Editora Biblioteca24horas, Seven System Internacional Ltda, 2015.
- Moura, Cláudia Peixoto de. **História das relações públicas : fragmentos da memória de uma área [recurso eletrônico]** / Cláudia Peixoto de Moura (Org.) – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2008. 1. Relações Públicas – História. 2. Comunicação Social – Brasil. I.
- NASSAR, Paulo. Organizador. **Comunicação Interna: a força das empresas. Volume 2**. São Paulo, Aberje, 2005
- NASSAR, Paulo. **PRÊMIO ABERJE 2013: reconhecimento que gera valor** / [organizador Paulo Nassar]. – São Paulo : ABERJE, 2014.
- NASSAR, Paulo. **PRÊMIO ABERJE 2014: reconhecimento que gera valor** / [organizador Paulo Nassar]. – São Paulo : ABERJE, 2015.
- NASSAR, Paulo. **PRÊMIO ABERJE 2015: reconhecimento que gera valor** / [organizador Paulo Nassar]. – São Paulo : ABERJE, 2016.

OLIVEIRA, Ivone de L e Lima, Fábila P. (Orgs) - **Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, Difusão, 2012. págs. 81-91.

**Relatório de Sustentabilidade Vale 2015**. Disponível no site:

<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>

**Relatório de Sustentabilidade Fiat 2014**. Disponível no site:

[http://2014sustainabilityreport.fcagroup.com/sites/fca14csr/files/allegati/2014\\_sustainability\\_report\\_2.pdf](http://2014sustainabilityreport.fcagroup.com/sites/fca14csr/files/allegati/2014_sustainability_report_2.pdf)

SARTRE, Jean-Paul. **A imaginação**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM Pocket vol. 666, 2008.

SILVA, Reinaldo O. da - **Teorias da Administração**

São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WAISSMAN, Vera. CAMPANA, Carlos e ASSAD, Pinto, Nayra. **Estratégias de Comunicação em Marketing**. FGV Publicações, 2012

## ARTIGOS / TESES E DISSERTAÇÕES

ABBOUD, Miguel. **Motivação e Satisfação no Trabalho - Uma análise da teoria e suas implicações para a gerência**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 1980. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10114/1198103488.pdf?sequence=1>

BUENO, Wilson da Costa.- **Imagem Corporativa Imagem, reputação e identidade: revisitando conceitos**. Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>

CAMARGO, João Marcos Pires. **As vantagens competitivas da responsabilidade social empresarial**. Disponível no site:

[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7992)

[n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7992](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7992) acesso em: 13 mar, 2017

CAMINHA, Lucas. **O problema do ser em Jean-Paul Sartre** . 2015

Disponível em: <http://colunastortas.com.br/2015/04/15/o-problema-do-ser-em-jean-paul-sartre/> acesso em: 18 fev, 2017

CARVALHO, Laura Nazaré de. **Análise da Ação dos Sindicatos dos Trabalhadores da Mineradora Vale S.A. na Região Sudeste Brasileira**. Textos&Debates, Boa Vista, n.23, p. 91-114, jan./jun. 2013. Disponível em:

<http://culturadigital.br/desastresdaminerao/files/2016/02/An%C3%A1lise-da-a%C3%A7%C3%A3o-dos-sindicatos-dos-trabalhadores-da-mineradora-Vale-S.A.-na-regi%C3%A3o-sudeste-brasileira.pdf>

DONADON-LEAL, J. B. “**Negação do Ethos – os operadores da máquina da eficiência e da qualidade**”. *In*: Anais da Semana de Letras. Mariana: ICHS/UFOP. 2009, s/p.

DIEESE - **Balço das Greves em 2013**. Estudos e Pesquisas, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2016. Disponível em:  
<http://www.dieese.org.br/balancodasgreves/2013/estPesq79balancogreves2013.pdf>

GALVÃO, Andréia. **A contribuição do debate sobre a revitalização sindical para a análise do sindicalismo brasileiro** Revista Crítica Marxista, n.38 • 201 2014. Disponível em:  
[http://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos\\_biblioteca/dossie70dossie2.pdf](http://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/dossie70dossie2.pdf)

GIANOTTI, VITO. **Comunicação Sindical e disputa da hegemonia**. Mídia e Poder Universidade e Sociedade, Ano XI, Nº 27, junho de 2002 – 17. Disponível em:  
<http://www.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-1480106909.pdf>

NASSAR. Paulo. **Aberje 40 anos: Uma História da Comunicação Organizacional Brasileira**. Revista Organicom. Número 7. 2º Semestre de 2007. Disponível em:  
<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/108/127> acesso em 10 fev, 2017

ORTIZ, Felipe Chibás. **Funcionários ou Colaboradores?** – 2017. Coluna disponível no site da Aberje: <http://www.aberje.com.br/colunas/funcionarios-ou-colaboradores/> acesso em: 15 mar, 2017

Pessoa, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. Capítulo da monografia *Introdução ao Estudo da Comunicação Empresarial no Brasil – da tática à estratégia uma importante ferramenta de marketing*, trabalho apresentado como conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Marketing, no Unicentro Newton Paiva. Disponível em:  
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.html>

PINHO, J.B. **A internet como veículo de comunicação publicitária** Revista FAMECOS • Porto Alegre • nº 10 • junho 1999 • semestral . Disponível em:  
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3032> acesso em: 16 mar, 2017

SARAIVA, Jacílio. **Mais enxuta e Colaborativa**. Revista Comunicação Empresarial Ano 23 1º trimestre 2013 nº 86 pág. 16 disponível em: [http://www.edmlogos.com.br/edmlog/fotos/revista\\_aberje\\_86.pdf](http://www.edmlogos.com.br/edmlog/fotos/revista_aberje_86.pdf) acesso em: 19 mar, 2017.

SILVA, Luís Antônio Cardoso da. **A Reestruturação Pós-fordista da produção e suas Consequências Sobre as Novas Formas de Gestão de Projetos na Indústria Automobilística Brasileira: O Caso da FIASA – Fiat Automóveis S.A.** v. 01, n. 02 : pp. 073-086, 2005 ISSN 1808-0448 Revista Gestão Industrial . Disponível em:  
<http://www.pág..utfpr.edu.br/ppág.ep/revista/revista2005/PDF2/Art06Vol1Nr2.pdf>

XAVIER, Gabriela, NUNES, Marcos e XAVIER, Camila. **A Rede social e as organizações empresariais - vantagens e riscos do uso das redes sociais pelas empresas-** Disponível em  
[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14127&revista\\_caderno=8](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14127&revista_caderno=8)  
acesso em: 29 fev 2017

### **SITES VISITADOS:**

Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.  
<http://www.aberje.com.br>

Fiat  
<http://www.fiat.com.br/index.html>

Vale  
<http://www.vale.com/brasil/PT/Paginas/default.aspx>

LoveMondays  
<http://www.lovemondays.com.br>

Âmbito jurídico  
<http://www.ambito-juridico.com.br>