

Karine Ferreira de Figueiredo

**Ação Cultural e Comunicação  
Interna  
Estudo das estratégias  
institucionais promovidas pela  
Vilma Alimentos**

Belo Horizonte  
Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH)  
2011

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>7</b>
<b>1 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>9</b>
1.1 Cultura: conceitos . . . . .	9
1.1.1 Conceito antropológico . . . . .	11
1.2 Cultura nas organizações . . . . .	13
1.2.1 Conceito de organização . . . . .	14
1.2.2 Cultura Organizacional: conceitos . . . . .	16
1.2.3 Relações Humanas nas organizações . . . . .	17
1.3 Recursos Humanos: conceitos . . . . .	18
1.3.1 Valorização do colaborador interno . . . . .	20
<b>2 COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	<b>23</b>
2.1 Comunicação Organizacional: conceitos . . . . .	23
2.2 Comunicação Interna . . . . .	24
2.2.1 A estratégia como foco . . . . .	26
2.2.2 Comunicação e relacionamentos . . . . .	29
2.2.3 Imagem como trunfo . . . . .	32
2.2.4 Ações culturais: ferramenta estratégica . . . . .	34
<b>3 BIS E AÇÕES CULTURAIS: RELAÇÃO EMPRESA E EMPREGADO</b>	<b>37</b>
3.1 Metodologia . . . . .	37
3.1.1 Critérios de análise . . . . .	38
3.2 Vilma Alimentos: história . . . . .	41
3.3 O setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos . . . . .	42
3.3.1 O informativo BIS . . . . .	43
3.3.2 Ações culturais promovidas pela Comunicação Interna . . . . .	45
3.4 Investigação das ações culturais ao longo do ano . . . . .	46
3.4.1 BIS . . . . .	46
3.4.2 Ações culturais . . . . .	47
3.5 Informativo BIS: relação com o público interno . . . . .	48
3.5.1 Características gerais e projeto gráfico . . . . .	49
3.5.2 Reportagens de datas comemorativas: estrutura . . . . .	51

3.6	Ações culturais e analogia entre empregador e empregado	55
	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
	Anexo A – Fotografia BIS . . . . .	67
	Anexo B – Ações culturais de datas comemorativas . . . . .	68

Monografia apresentada ao curso de Jornalismo do Centro  
Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH) como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Maurício Guilherme Silva Jr.

Agradeço a minha família, pelo apoio incondicional a minha profissão. Também sou grata ao professor Maurício Guilherme, por me orientar neste trabalho, conduzindo sempre com interesse e preocupação, o que fez esta pesquisa ser desenvolvida com compreensão.

## RESUMO

A presente pesquisa investiga as ações culturais de datas comemorativas promovidas pela Comunicação Interna da empresa Vilma Alimentos. O estudo tem como objetivo analisar o modo como estas atividades influenciam a relação entre colaborador e organização. O desenvolvimento do trabalho baseou-se nas reportagens e demais notícias publicadas no informativo Boletim Interno Semanal (BIS), relacionadas com as seguintes comemorações: Dia do Macarrão, 35º Churrasco de Confraternização, Dia Internacional da Mulher, Dia do Trabalhador, Dia das Mães, Páscoa e Dia dos Pais. A análise das reportagens e textos sobre datas comemorativas baseou-se em critérios como espaço na página, diagramação da notícia, número de linhas, número e origem de fontes, dentre outros. As ações culturais também foram estudadas por meio do planejamento, organização, custos e atividades desenvolvidas em busca de valorizar a data a ser comemorada.

**Palavras-chave:** Jornalismo, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Jornal impresso, Vilma Alimentos.

## Introdução

**E**STA pesquisa apresenta e discute ações culturais – realizadas em datas comemorativas – como estratégia de Comunicação Interna, área que busca estabelecer ligação entre a empresa e seus colaboradores, ao reproduzir e retransmitir informações sobre a organização ao público interno. Neste sentido, diversas iniciativas são realizadas com o objetivo de motivar, valorizar e integrar os funcionários aos processos da empresa.

O objeto em estudo são as ações culturais promovidas pelo setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos, empresa com sede em Contagem (MG). Para isso, serão analisadas as comemorações de datas especiais, realizadas dentro da organização, como *Dia Internacional da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia do Trabalhador*, entre outros. Pretende-se compreender o papel da Comunicação Interna, ao buscar atrair e valorizar os funcionários a partir de tais ações culturais.

A Vilma Alimentos está no mercado alimentício há 86 anos. A empresa foi fundada em 1925, por um casal de imigrantes italianos que veio ao Brasil em busca de melhores condições de vida. A instituição caracteriza-se por ser de ordem familiar, já que, atualmente, a quarta geração do clã Costa coordena a empresa. Tal característica fez com que o nome da organização surgisse, pois Vilma era a filha mais nova do casal italiano que a criou.

A Comunicação Interna da Vilma Alimentos foi criada em 2005, devido à necessidade de um departamento que desenvolvesse a relação entre funcionários e empresa. Atualmente, o setor é composto por um profissional da área de comunicação. Uma das responsabilidades deste profissional é fazer com que o público interno se informe sobre o que acontece internamente na organização. Este trabalho é realizado por meio dos Comunicados Internos e do jornal da empresa, o Boletim Interno Semanal (BIS).

Além disso, a Comunicação Interna atua diretamente nas estratégias culturais da empresa, por meio da realização de campanhas e eventos. As comemorações de datas especiais são realizadas várias vezes ao ano e cada uma delas possui um diferencial. Nestas datas, os funcionários ganham brindes e participam de campanhas. Além disso, todas as ações são divulgadas internamente, com o propósito de atrair e motivar os

colaboradores, a fim de que realizem seu trabalho com mais empenho e dedicação.

Como forma de estudar a relação entre as ações culturais, empreendidas pela Comunicação Interna da Vilma Alimentos, e seu público interno, buscou-se compreender o significado de cultura. Nesse sentido, o primeiro capítulo desta monografia baseia-se nos autores Laraia (2005) e Thompson (1995) que discutem este conceito sob o ponto de vista antropológico. Para complementar, Marchiori (2008) analisa a cultura nas instituições ao apresentar ferramentas e estratégias para relacionamento estreito entre empresa e empregado.

O segundo capítulo desta pesquisa tem como foco a comunicação interna. Por meio dos autores Pimenta (2009), Marchiori (2008) e Nassar (2005) estudou-se o conceito de comunicação organizacional, como ferramenta estratégica ao promover ações que valorizem e integrem os colaboradores.



# 1 CULTURA ORGANIZACIONAL

## 1.1 Cultura: conceitos

O termo “cultura” caracteriza-se como conceito complexo e discutido por diversos autores. De acordo com Laraia (2005), a definição mais conhecida foi criada em 1871, por Edward Tylor, para quem “cultura representava todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de transmissão genética [...]” (LARAIA, 2005, p.28). Já Thompson (1995) analisa cultura como um conjunto de ações, expressões, manifestações verbais, símbolos, textos e estratégias variadas que permitem compreender a si mesmos e aos outros pela interpretação dos fenômenos que produzem e recebem. O autor afirma que “o estudo dos fenômenos culturais pode ser pensado como o estudo do mundo sócio-histórico construído como o campo de estudo das maneiras como significados” (THOMPSON, 1995, p. 165).

Para Kellner (2001), a cultura “é uma forma de atividade que implica alto grau de participação, na qual as pessoas criam sociedades e identidades. A cultura modela os indivíduos, evidenciando e cultivando suas potencialidades e capacidades de fala, ação e criatividade” (KELLNER, 2001, p.11). Para compreender o conceito de cultura, Laraia (2005) acredita que é fundamental estudar a sua origem, pois é preciso entender como o homem conseguiu se distinguir do animal. O autor ressalta que uma característica importante é o fato que o ser humano adquiriu cultura no momento em que o seu cérebro foi modificado em razão do processo evolutivo dos primatas.

Claude Lévi-Strauss, um dos mais conceituados antropólogos do mundo, acredita que a cultura surgiu no instante em que o homem adquiriu a primeira regra e a primeira norma. Laraia (2005) constata que, “para Lévi-Strauss, esta seria a proibição do incesto, padrão de comportamento comum a todas as sociedades humanas. Todas estas proíbem a relação sexual de um homem com certas categorias de mulheres (entre nós, a mãe, a filha e a irmã)” (LARAIA, 2005, p.56).

Outra teoria em relação à inserção do homem na cultura é o pensamento católico. Segundo Laraia (2005), os estudiosos da Igreja Católica estavam preocupados com a conciliação da religião com a ciência. Portanto, definiram que o homem adquiriu cultura quando recebeu do Cria-

dor uma alma imortal. Essa foi digna do ser humano, quando a Divindade analisou que o homem era evoluído e, então, contemplou-o primeiramente com a alma e, conseqüentemente, com a cultura.

Porém, a discussão sobre a origem do termo “cultura” vai além destes históricos já mencionados. Thompson (1995) afirma que a primeira aparição deste conceito surgiu entre os filósofos e historiadores alemães dos séculos XVIII e XIX. Nessa época, a palavra “cultura” era utilizada para referir-se a um processo de desenvolvimento intelectual ou espiritual. O autor define esta fase como *concepção clássica* de cultura.

Com o aparecimento da disciplina Antropologia, no fim do século XIX, a cultura passa a se relacionar com as concepções antropológicas. Durante este período, Thompson destaca a *concepção descritiva* e a *concepção simbólica*. A primeira refere-se a um “variado conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos e práticas características de uma sociedade específica ou de um período histórico” (THOMPSON, 1995, p. 166). A segunda dirige-se para o campo da semiótica, no qual os fenômenos culturais são fenômenos simbólicos e o estudo da cultura está intimamente relacionado à interpretação dos símbolos e da ação simbólica.

A cultura vive em constante transformação, pois os homens têm a capacidade de questionar seus próprios costumes e modificá-los. Dentro desta mudança da cultura, surge o termo “cultura da mídia”, citado por Kellner (2001). O autor ressalta que, com a modernidade, esse conceito ganhou espaço no campo da comunicação. Atualmente, os indivíduos estão participando, cada vez mais, de diversas formas de cultura veiculadas pelos meios de comunicação, como o rádio, a televisão, os jornais e revistas.

Outro ponto de vista relacionado à cultura é abordado por Cuche (2002), que apresenta a noção de cultura nas ciências sociais. O autor constata que a cultura é necessária para compreender a humanidade na sua diversidade, além dos termos biológicos. “Ela parece fornecer a resposta mais satisfatória à questão da diferença entre os povos, uma vez que a resposta ‘racial’ está cada vez mais desacreditada, à medida que há avanços da genética das populações humanas” (CUCHE, 2002, p. 09).

Dentro do campo antropológico, Laraia (2005) acredita que o que

determina uma cultura são os valores e a moral de uma sociedade, os comportamentos sociais e as posturas corporais. O autor afirma que esses aspectos são produtos de uma herança cultural. De acordo com tais características culturais, é possível compreender os motivos pelos quais seres de culturas diferentes podem ser facilmente identificados quando não estão no seu habitat natural. Isso se deve ao modo de agir, vestir, falar e expressar dos seres humanos.

Dessa maneira, Marchiori (2008) acredita que as culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; são produtos naturais da relação social. A cultura influencia diretamente os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência deles. A autora explica que “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos”(MARCHIORI, 2008, p. 93).

Os indivíduos são criadores de cultura, produtos culturais e criadores de cultura. Portanto, não se revelam meros transmissores e adaptadores de significados, de maneira mecanizada. As pessoas formam e reproduzem a cultura. Marchiori acredita que “a cultura não é um processo fechado da mente humana, mas engloba símbolos públicos, ideias e ideologias (MARCHIORI, 2008, p. 93).

Laraia (2005) faz um alerta em relação à visão de mundo que cada indivíduo possui. “O fato de que o homem vê o mundo através da sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural” (LARAIA, 2005, p. 75). O autor afirma que esta é uma característica etnocêntrica, ou seja, quando a crença da sua própria sociedade é considerada o centro da humanidade. Este fenômeno é responsável por muitos conflitos sociais.

### **1.1.1 Conceito antropológico**

A maioria dos estudiosos refere-se ao termo cultura, relacionando-o com a Antropologia. Esta disciplina, segundo Thompson (1995), refere-se ao estudo comparativo da cultura. Laraia (2005) afirma que a cultura condiciona a visão de mundo do homem. Por isso, seres de culturas diferenciadas possuem aspectos desconhecidos sobre as mesmas coisas. O autor ressalta que é justamente devido a esse condiciona-

mento que as pessoas sentem estranhamento quando estão próximas ou constroem elos com outros indivíduos que possuem características culturais diferenciadas.

Ao analisar a cultura do ponto de vista antropológico, Thompson (1995) ressalta que o termo pode estar relacionado a crenças, costumes, formas de conhecimento, artes e outras características adquiridas pelas pessoas no momento em que estas estão inseridas em uma sociedade. “Estas crenças, costumes, etc., formam um ‘todo complexo’ que é característico de uma determinada sociedade de outros lugares e épocas diferentes” (THOMPSON, 1995, p. 172).

Segundo Laraia (2005), as diferenças culturais são compreendidas por meio do determinismo biológico e do determinismo geográfico. As características genéticas não influenciam o desenvolvimento de um indivíduo em determinada sociedade. Por exemplo, uma criança pode se agregar a uma cultura a partir do momento em que ela foi educada neste local. Ela pode ter nascido em uma sociedade americana, mas se foi criada em cultura indiana, terá os hábitos e costumes dos índios.

Portanto, Laraia (2005) também afirma que é um erro compreender que os comportamentos distintos entre pessoas de sexos diferentes sejam determinadas biologicamente. Uma menina e um menino agem de forma diferenciada, não em função dos seus hormônios, mas, sim, de acordo com a educação que lhes foi transmitida.

Outro ponto a analisar quanto à questão cultural diz respeito ao determinismo geográfico, que considera as diferenças do ambiente físico como formas de diversidade cultural. Laraia (2005) afirma que esse também é um conceito que não deve ser relevante ao se estudar as diferenças culturais, já que determinados indivíduos podem viver em um mesmo local, possuindo costumes e hábitos distintos.

A posição da moderna antropologia é que a “cultura age seletivamente”, e não casualmente, sobre seu meio ambiente, “explorando determinadas possibilidades e limites ao desenvolvimento, para o qual as forças decisivas estão na própria cultura e na história da cultura”.(LARAIA, 2005, p.24).

Thompson (1995) analisa os fenômenos culturais como sendo expressões das relações de poder, com o objetivo de manter ou romper as

mesmas. Além disso, o autor estabelece que diversas interpretações divergentes e conflitivas podem surgir de indivíduos que recebem e percebem estas relações de poder durante a vida cotidiana.

## **1.2 Cultura nas organizações**

Marchiori ressalta que, para entender os significados de cultura, é preciso estudá-los em relação à sua estrutura social, bem como às suas características históricas. Essas análises aplicam-se aos mais variados tipos de organização. “Todas as práticas sociais podem ser analisadas sob um ponto de vista cultural à medida que consideram as formas subjetivas da vida social, procurando identificar aspectos que possuam conteúdo” (MARCHIORI, 2008, p.76).

Cultura e comunicação organizacional são temas que têm chamado a atenção de diversos profissionais. Marchiori (2008) acredita que os dois termos possuem relações íntimas com o conhecimento, pois atuam diretamente na forma estratégica da empresa. A autora afirma que a cultura é a personalidade da organização e, por meio dela, acompanha de forma ativa as mudanças do mundo e do mercado. Em uma sociedade globalizada e em constante transformação, Pimenta (2009) ressalta que é preciso conhecer a cultura com a qual se está lidando. É necessário compreender mais do que a língua oficial do país. É necessário estudar a cultura por completo: hábitos, costumes, valores e crenças.

Marchiori (2008) explica que surgiu uma nova identidade cultural nas empresas. Atualmente, as organizações precisam estar sempre atualizadas e os seus clientes também necessitam desse retorno. A autora acredita que, para compreensão dessa nova realidade, devem ser observadas as propriedades das redes, como velocidade, simultaneidade e interconectividade.

Pimenta (2009) discute a comunicação empresarial com base em diversos fatores da cultura organizacional. Ao analisar esse termo, aliás, a autora acredita que, atualmente, haja distinção entre as empresas. Aquela que possui uma cultura mais aberta e participativa tende a profissionalizar melhor seus funcionários e há maior integração entre empresa e colaborador. Já aquela que possui raízes no conservadorismo tem, geralmente, a característica de ser mais fechada para novos compromimentos e ideias.

Além disso, ao trabalhar com culturas diferenciadas, certos aspectos devem ser analisados, como as relações interpessoais, ou seja, como é compreendida a autoridade, a hierarquia, o jovem, o idoso, o estrangeiro. É preciso ter conhecimento, ainda, sobre as relações de gênero, isto é, quais são os direitos e deveres de homens e mulheres. Por fim, deve-se atentar para a maneira de decidir, se individual ou coletivamente. “É preciso tomar cuidado para não ser etnocêntrico, ou seja, tentar compreender e julgar a outra cultura tendo a nossa como padrão” (PIMENTA, 2009, p.106).

### 1.2.1 Conceito de organização

A organização é um sistema integrado, que estabelece relações de poder e autoridade, formando subsistemas interdependentes e intercambiáveis. Além disso, a organização abrange o sistema de comunicação, de liderança, o clima de trabalho, a cultura e os processos administrativos. De acordo com Kanaane (1999), a organização relaciona duas características fundamentais:

Uma organização congrega fatores estruturais, que correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos, e fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações. Tais fatores interagem entre si, dando forma e conteúdo aos processos existentes, caracterizados pelos seguintes aspectos: missão, objetivos, tecnologia, produto, tarefa, a própria estrutura e as pessoas que dela fazem parte (KANAANE, 1999, p. 36).

Portanto, a organização é o conjunto de valores ressaltados pelos indivíduos e inseridos nela, de forma que os mesmos os compreendam e os assimilam. Esses sujeitos transmitem as características da organização para as novas gerações, o que faz com que esse fato torne-se de extrema importância e responsabilidade. Segundo Kanaane (1999), os valores de uma organização representam a tecnologia, a estrutura de cargos, o *status* e os processos de comunicação.

Marchiori (2008) analisa a organização pelo âmbito da comunicação e da cultura das instituições. A autora ressalta que “as orga-

nizações são compostas por uma rede de relações internas e tudo depende de que maneira a empresa trata essas relações junto a seu público” (MARCHIORI, 2008, p. 33). Atualmente, as ações empresariais devem atentar-se para as consequências, pois as reações acontecem rapidamente. Segundo Marchiori (2008), nenhuma organização pode planejar algo sem antes pensar no que determinado projeto pode acarretar para a empresa. É necessário que os administradores compreendam qual é o seu público, para que as ações institucionais aconteçam de forma eficaz e atinjam os objetivos esperados.

Um dos fatores mais relevantes para as empresas é o clima organizacional, responsável por evidenciar a real situação de trabalho no interior das instituições. Atualmente, as organizações buscam melhorar esse aspecto, por meio da maior participação dos funcionários e de colaborações nas decisões e medidas a serem tomadas pela empresa. Kanaane (1999) defende que o trabalhador deve agir sem vigilância constante, mas com acompanhamento do seu desempenho, para que se desenvolva a responsabilidade profissional.

Marchiori (2008) acredita que a identidade da organização é formada pelos membros que ali estão. Esta identidade é fonte de significado e experiência; logo, envolve cultura. Isso quer dizer que os indivíduos presentes em determinada instituição agem de acordo com as suas percepções de mundo e com o que consideram como verdade para si. Assim, a imagem da organização é construída pelas pessoas que discutem, compartilham e determinam os caminhos que a empresa vai seguir.

A organização é um sistema excessivamente complexo. Por isso, diversos estudos são direcionados para este tema. “A organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso” (MARCHIORI, 2008, p. 76). Além disso, Marchiori (2005) enfatiza que as empresas de sucesso, atualmente, são aquelas que produzem informações claras, verdadeiras e diretas, com o foco na demonstração de planos e objetivos. Dessa maneira, os colaboradores aderem, participam e a organização torna-se reconhecida e transparente.

O mundo se estrutura, hoje, de acordo com a informação e o conhecimento, e dentro deste contexto, as organizações sobreviverão ou mor-

rerão em função da maneira como expressam seus dados, objetivos e valores, por meio da comunicação organizacional. Segundo Marchiori (2008), é fundamental compreender como as organizações analisam a informação e a comunicação com o objetivo de construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões.

### **1.2.2 Cultura Organizacional: conceitos**

A cultura organizacional ou cultura empresarial surgiu nos Estados Unidos, na década de 1970. Nessa época, as instituições americanas, em busca de enfrentar a concorrência japonesa, procuraram um meio de mobilizar seus empregados. De acordo com Cuche (2002), a maneira que encontraram para solucionar os problemas foi focando na cultura da empresa, esta que enfatizava a importância do trabalho humano para a organização. É necessário ressaltar que o termo “cultura de empresa” apareceu em momentos de crise econômica. “É provável que o sucesso obtido por este tema se deva ao fato de ele ter surgido como uma resposta a críticas que as empresas suscitavam em pleno período de crise do emprego e de reestruturação industrial”(CUCHE, 2002, p. 210).

A partir do momento em que a cultura organizacional tornou-se papel fundamental dentro das empresas, os próprios funcionários começaram a conhecer e compreender melhor as ações institucionais. Para Cuche (2002), quem não adere à cultura da empresa é, de certo modo, excluído da organização. O autor ainda resalta que, para os sociólogos, “a noção de cultura de empresa é usada para designar resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa” (CUCHE, 2002, p. 213).

Porém, o surgimento do termo “cultura organizacional” não é único; outra versão é apresentada. Marchiori (2008) resalta que o conceito apareceu com sinais claros na década de 1980, mas, antes disso, alguns signos já eram diagnosticados em relação a este tema. A autora afirma que a antropologia possui influência no contexto organizacional:

Chester Barnard, nos anos 1930 e 1940, e Peter Drucker, nos anos 1950, já consideravam a centralidade de valores na administração das organizações. Para Drucker, o gerenciamento significava mais do que uma simples tomada de decisão e procedimentos de planejamento. A organização



tinha de ser conduzida na expressão de seu comportamento. Além de falar em efetividade e eficiência, Bernard considerou três fundamentos para a organização: a busca de cooperação, o propósito comum e a comunicação (MARCHIORI, 2008, p. 77-78).

Durante este período, ainda não existia na definição de cultura organizacional, a preocupação com a mudança, com o ambiente de trabalho e desenvolvimento da instituição. Segundo Marchiori (2008), isto deve-se ao fato de as empresas não estarem passando por um processo que exigisse essa dinâmica de transformações. A partir de 1980, no momento em que surgiu o conceito de cultura corporativa, as empresas começaram a dar maior ênfase aos processos de mudança, clima organizacional e performances. Marchiori (2008) ressalta que foi nesse contexto que o termo “cultura organizacional” tomou forma, passando a ser um fator cada vez mais importante dentro das instituições.

Marchiori (2008) define cultura organizacional como sendo “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade” (MARCHIORI, 2002, p. 94). Esse conceito é experimentado por diversos tipos de pessoas dentro de uma organização, o que faz com que a realidade institucional seja transformada e afetada. Assim, é preciso construção de significado e comunicação para que haja cultura empresarial. A autora explica que é necessário representar e compreender os significados que os indivíduos de uma organização criam e estabelecem por meio da interação social.

A cultura organizacional é de grande relevância tanto para o público interno da empresa como para os clientes externos. É ela que determina a conduta ética a ser empregada pela instituição. De acordo com Pimenta (2009), os funcionários devem compreender, por meio das ações éticas empresariais, as atitudes e comportamentos esperados por parte deles. O público externo, ao conhecer a cultura organizacional da empresa, consegue avaliar as características dos produtos e serviços e criar os valores e a filosofia da determinada instituição.

### **1.2.3 Relações Humanas nas organizações**

O homem e o trabalho possuem relações interpessoais e pontos de conflito. De acordo com Kanaane (1999), o ato de trabalhar pode ser

definido como uma analogia entre o homem e a natureza, pois o indivíduo possui a capacidade de regular, controlar e realizar ações que demonstram o intercâmbio de ações com a natureza. O trabalho humano é capaz de pôr em prática os objetivos, expectativas e projetos desejados. Kanaane ressalta que “o trabalho é uma ação humana exercida num contexto social, que sofre influências oriundas das distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção” (KANAANE, 1999, p.17). Além disso, o autor salienta que o termo “trabalho” pode atingir, ou não, as necessidades do trabalhador.

Os comportamentos humanos em relação às organizações devem ser estudados com base nos valores, crenças, pensamentos, cognições e tendências de reações, que tendam a influenciar o indivíduo na tomada de decisões. De acordo com Kanaane (1999), várias pesquisas apontam que estes valores humanos afetam a conduta do indivíduo e alteram a sua afinidade com o trabalho. Segundo Kannane (1999), são diversos os fatores capazes de influenciar o homem a agir de determinada maneira, dentro de uma instituição. Porém, alguns são mais relevantes, tais como seguintes componentes: *afetivo-emocional* (sentimentos do homem em relação a situações específicas); *cognitivo* (crenças, conhecimentos e valores do indivíduo), *comportamental* (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação a determinadas situações) e *volitivo* (motivações, desejos, expectativas e necessidades do homem).

Kannane (1999) acredita que o estudo do comportamento humano refere-se à compreensão da vida social do indivíduo, e, conseqüentemente, do trabalhador. Segundo o autor, alguns dos principais fatores que fazem com que o indivíduo possua boa relação com o ambiente de trabalho são a valorização e a motivação. As empresas precisam preocupar-se em fazer com que os colaboradores sintam-se parte da organização. Dessa forma, eles são estimulados e produzem melhor as suas tarefas.

### **1.3 Recursos Humanos: conceitos**

As organizações são caracterizadas pela presença do trabalho humano. Para que as empresas consigam atingir os objetivos desejados, precisam dos indivíduos. De acordo com Chiavenato (1929), quanto mais industrializada for a sociedade, mais numerosas e complexas são as or-

ganizações, que precisam buscar alternativas para motivar seus funcionários. De acordo com Chiavenato, a administração de Recursos Humanos surgiu com o crescimento e complexidade das organizações. Tal especialidade busca a aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações. O autor acredita que, para compreender os Recursos Humanos, é necessário estudar o que compõe esta atividade: as organizações e as pessoas.

É uma ação difícil conseguir separar organização e pessoas, pois esses sistemas não possuem fronteiras definidas e são completamente interligados. Assim, Chiavenato analisa estes dois pontos por meio dos sistemas abertos. “O *sistema aberto* descreve as ações e interações de um organismo vivo dentro de um ambiente circundante” (CHIAVENATO, 1929, p.14). A teoria dos sistemas permite abordagem analítica e sintética de uma organização em relação a seu ambiente e complexidade. Além disso, o sistema aberto também considera os indivíduos dentro de uma dinâmica dos pequenos grupos e dos fenômenos dos grandes grupos. Chiavenato (1929) salienta que as organizações são sistemas sociais e, assim, as pessoas são microsistemas com diferentes tipos de motivação e objetivos individuais.

Para França (2010), ao analisar-se a gestão de pessoas, deve ser levado em consideração que o comportamento humano baseia-se nas diferenças de personalidade dos indivíduos. As pessoas não se comportam ao acaso e existem diferentes formas de influenciar o ser humano. A gestão de pessoas é um elemento fundamental dentro dos Recursos Humanos. França (2010) afirma que “as empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e na prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável” (FRANÇA, 2010, p. 3).

Davel e Vasconcelos (2000) analisam o conceito de Recursos Humanos sob a ótica da subjetividade. Os autores consideram que este estudo refere-se ao indivíduo dentro da organização contemporânea, que é um ser complexo e subjetivo. Dessa maneira, Davel e Vasconcelos desenvolvem aspectos importantes no contexto das instituições.

Diante desse quadro ético, subjetivo e cultural que se monta, muitas são as alternativas para a dinâmica organizacional e contemporânea: transparência nas divisões, interpela-

ções, igualdade, ética, solidariedade, humildade; obrigando a atitudes e a comportamentos mais humanos, mais respeitadores do outro. O ritmo adequado de trabalho não é o mais lento; é o autodeterminado. A melhor política de comunicação nas empresas é aquela que não existe. Que todas as falas se permitam, que todas elas integrem o sistema de produção” (DAVEL E VASCONCELOS, 2000, p. 28).

De acordo com Davel e Vasconcelos (2000), este processo de reflexão pode ser caracterizado por convergências e divergências. As interpretações nunca serão absolutamente neutras e sem julgamentos. As ações implicam a postura ideológica de quem as pratica e determina o referencial da organização. As pessoas passam a maior parte do tempo diário dentro do ambiente de trabalho. Por isso, as empresas influenciam diretamente na vida dos indivíduos que ali estão. “As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro das organizações [...]. As organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional” (CHIAVENATO, 1929, p. 13).

### **1.3.1 Valorização do colaborador interno**

Em qualquer cultura, o fator humano é a presença mais relevante. Nas organizações, isso não é diferente. A valorização do homem, um ser complexo, emotivo e surpreendente, deve ser realizada pelas empresas. Pimenta (2009) entende que o fator humano seja fundamental para o sucesso e o fracasso de qualquer instituição. Afinal, cada indivíduo possui suas características pessoais e devem ser levadas em consideração. Assim, forma-se a cultura organizacional da empresa.

Segundo Pimenta (2009), com um mercado atualmente tão transformador, as empresas precisam adequar-se. Muitas instituições acreditam que os funcionários estejam interessados somente em aumento de salário e demissão. Porém, uma organização não funciona apenas com máquinas modernas. É preciso de colaboradores profissionais e adequados às suas funções. As organizações procuram as melhores formas éticas e objetivas para criar seus valores e princípios. Para que uma empresa se consolide, é preciso uma valorização do ser humano, afirma

Pimenta (2009). A constituição da cultura organizacional é o que define a empresa interna e externamente.

Marchesi (2005) destaca que o mundo transformou-se rapidamente e, hoje, as empresas mudaram a forma de gestão. Portanto, diante desse novo patamar, é necessário que a comunicação empresarial se adéque aos novos públicos estratégicos das organizações de forma ética. “Nesse contexto, entendemos que o público formado pelos empregados e seus familiares é, sem dúvida, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de comunicação” (MARCHESI, 2005, p.46).

Poliodoro (2005) considera que, para uma organização tornar-se duradoura, ela precisa, além de atender às necessidades de seus funcionários, de explicitar os princípios, conceitos, crenças e valores que fazem parte da sua história. Com essa apresentação realizada de forma clara, a empresa deve buscar qualificação e renovação de líderes e suas equipes. Assim, os colaboradores se sentem motivados e valorizados.

Celebrar datas, homenagear pessoas e tornar público o reconhecimento que a elas se presta deve ser visto, portanto, como um exercício de preservação da memória, que serve para revelar e manter vivo o conhecimento sobre quem fez acontecer e quais os acontecimentos que foram, ao longo da história da empresa, originais, relevantes, impactantes e exemplares – ou seja: o que dá sustentação à cultura (POLIODORO, 2005, p. 98).

Para Chiavenato (1929), as pessoas devem ser tratadas pelas instituições como seres humanos, e não apenas como meros recursos da organização. As pessoas possuem diferenças entre si e personalidades próprias, o que demonstra características e conhecimentos distintos. Além disso, o autor ressalta que os indivíduos são elementos que impulsionam as empresas no campo da inteligência, talento e aprendizagem. Fatores estes que são indispensáveis para a renovação e competitividade de qualquer organização.

As pessoas devem ser consideradas parceiras da instituição. Chiavenato (1929) comenta que, por essa relação de aproximação, é possível chegar à excelência e ao sucesso. Ao tratar os colaboradores como parte

fundamental da organização, as pessoas realizam as suas atividades com mais empenho, dedicação, e produzem retorno positivo para a empresa.

## 2 COMUNICAÇÃO INTERNA

### 2.1 Comunicação Organizacional: conceitos

A comunicação é uma prática que se desenvolve por meio de emissor, mensagem, canal, receptor e *feedback*. São estas instâncias que tornam o processo de comunicação possível. Marchiori (2008) ressalta que “a comunicação envolve a troca de idéias, de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e compreensão de uma pessoa para outra” (MARCHIORI, 2008, p. 147).

Pimenta (2009) denomina de “comunicação empresarial”, aquela caracterizada pelo conjunto das ações de comunicação realizadas em uma organização. “É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing” (PIMENTA, 2009, p. 125).

A comunicação empresarial destina-se ao público interno e ao externo. De acordo com Marchiori (2009), o externo é constituído pela sociedade em geral, como o governo, os políticos, os formadores de opinião e os consumidores. Já o público interno é formado pelos colaboradores da empresa, ou seja, os funcionários, fornecedores e parceiros.

A maioria dos empresários ressalta que a comunicação organizacional é muito importante no ambiente empresarial. Segundo Marchiori (2008), os profissionais afirmam que, sem comunicação, nenhuma instituição existiria. Porém, a autora salienta que as organizações precisam compreender qual é a necessidade e o que a comunicação oferece às empresas. “Um ponto básico e sem questionamento na condução da comunicação é o de que ela precisa ser entendida, estimulada, observada, acompanhada e avaliada por profissionais que saibam conduzir os processos” (MARCHIORI, 2008, p. 149).

Pimenta (2009) reforça que a comunicação empresarial deve estar relacionada com o planejamento estratégico da empresa. Assim, possui diversos objetivos, entre eles os quais a construção da imagem institucional da empresa; a adequação dos colaboradores em relação às competições de mercado; satisfação dos clientes, cada vez mais conscientes de seus direitos; a defesa de interesses no campo da política de acordo

com a missão da empresa e o desenvolvimento de questões sindicais e ambientais. “Quando esses objetivos são alcançados, tem-se a melhoria dos serviços e o aumento da produtividade e do lucro” (PIMENTA, 2009, p. 126).

A comunicação é abordada de formas diferenciadas dentro das organizações. Os termos comunicação, comunicação social, comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação organizacional são utilizados com frequência pela maioria das instituições. Kunsch (1997) afirma que estes conceitos foram adotados sem grandes preocupações com justificativa e significação.

Ao estudar o campo da comunicação empresarial ou organizacional, Kunsch (1997) explica que tais termos são utilizados para designar o trabalho de comunicação realizado dentro das organizações. A autora ressalta que existem diversas definições sobre tais conceitos, o que demonstra que a comunicação organizacional ganhou amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de instituição.

## 2.2 Comunicação Interna

A comunicação interna adquiriu espaço, no meio organizacional, a partir do momento em que foi percebido seu caráter estratégico. Esta característica fez com que as empresas abrissem as portas e acompanhassem melhor os processos de transformação do seu interior. Marchiori (2008) acredita que a comunicação não deve atuar somente no sentido de produzir informações, mas as instituições devem olhar para esta área como uma possibilidade de reconstrução.

As organizações que tratam a comunicação de forma profissional tendem a avançar no campo da comunicação estratégica. “É preciso criar valor para a comunicação” (MARCHIORI, 2008, p. 29).

Atualmente, não basta acreditar que o desenvolvimento de veículos de comunicação dentro da empresa vá conferir *status* a ela. Há um novo conceito em relação a este campo, pois a comunicação vai além de simplesmente produzir informações. Afinal, a comunicação “adota a postura do diálogo como melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a *comunicação para além da racionalidade técnica*” (MARCHIORI, 2008, p. 29).



Ao analisar o papel da comunicação interna dentro de uma empresa, Marchesi (2005) ressalta que, se uma organização deseja crescer, deve atentar-se para as necessidades comunicacionais de seus colaboradores. Segundo o autor, há aproximadamente 20 anos, a maneira de se fazer comunicação organizacional era completamente diferente do que se percebe hoje. Antigamente, as empresas apenas investiam em jornais para os funcionários e releases técnicos enviados às redações, como forma de divulgar novos produtos.

De acordo com Marchesi (2005), hoje, com a globalização e a transformação do mercado, as empresas mudaram a forma de gerenciar seus processos. Assim, a comunicação interna precisou rever seus conceitos e se atualizar. Atualmente, o foco da comunicação organizacional está nos funcionários e seus familiares, que são o público estratégico das instituições. As ações comunicacionais devem ser direcionadas para esses colaboradores fundamentais.

Em função dos colaboradores, Marchiori (2005) lembra que a comunicação interna exerce um papel essencial: aproximar diversos tipos de funcionários e dar sentido às experiências realizadas dentro do âmbito empresarial, com o objetivo de construir conhecimento. A autora ressalta, ainda, que informações em excesso, dentro da organização, não são eficazes. É preciso criar um meio de comunicação no qual a informação chegue a qualquer tipo de pessoa.

Para Pimenta (2009), a comunicação interna possui papel fundamental dentro da instituição e serve, principalmente, para motivar e integrar os funcionários. Pimenta compreende a “comunicação como o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção e disseminação. A cultura de um povo abrange seus valores, costumes, hábitos, crenças etc” (PIMENTA, 2009, p.16). As sociedades possuem aspectos que as definem: sua linguagem oral, sua linguagem escrita e seus símbolos.

A comunicação trabalha nos processos da estrutura organizacional da empresa. Para que uma instituição se consolide, é necessário que os colaboradores sejam compreendidos, valorizados e se confrontem. A comunicação tem o papel de produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe, analisa Pimenta (2009).

A comunicação interna faz com que um novo olhar surja diante da

realidade empresarial de determinada empresa, pois esta área permite abordar os problemas e desafios com mais conhecimento.

A comunicação interna é lugar de terapia organizacional, espaço privilegiado de gestão de comportamentos. Constitui também importante contributo para a segurança e protecção de que tanto necessitam as pessoas, a título individual e na interacção dentro dos grupos em que se inserem (GONÇALVES, 2005, p. 506).

De acordo com Lisboa Filho e Godoy (2006), a comunicação interna deve gerar impacto no comportamento do colaborador. Para isso, é necessário que se ajuste às características do público ao qual se destina, abordando o impacto social ao permitir que o funcionário possa ver, ouvir, sentir e experimentar a informação.

O emissor deve saber qual é o tipo de receptor que deseja atingir e quais as respostas esperadas. “O processo de comunicação interna deve seduzir o colaborador, assegurando o *feedback* para obtenção do sucesso de todo e qualquer esforço neste sentido” (LISBOA E GODOY, 2006, p. 12). A comunicação interna tem papel fundamental dentro das organizações, pois cria informações para qualquer tipo de público. Além disso, Marchiori (2008) explica que o profissional de comunicação deve compreender que é responsável pelo futuro da organização, ao transmitir a imagem da empresa para o público interno.

### **2.2.1 A estratégia como foco**

A comunicação organizacional possui papel fundamental nos processos estratégicos das empresas. Marchiori (2008) acredita que o profissional de comunicação deva adequar-se, de forma estratégica, considerando o ambiente organizacional com que se está lidando. “A organização deve alcançar dois objetivos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona” (MARCHIORI, 2008, p. 161). Para estudar a estratégia no campo da comunicação interna, é preciso compreender o que é este conceito. De acordo com Marchiori o termo “estratégia” tem origem no grego *strategia* e foi utilizado, pela primeira vez, em inglês, no ano de 1688, referindo-se a táticas militares usadas contra os adversários.

O valor humano é de extrema importância para o desenvolvimento das ações organizacionais e é uma das estratégias mais relevantes para qualquer organização. De acordo com Polidoro (2005), os indivíduos devem ser tratados com início, meio e fim. Assim, a empresa retém talentos e garante um ambiente de trabalho favorável, com a permanência das pessoas. Para Gonçalves (2005), a comunicação é um instrumento imprescindível de gestão, pois faz com que os processos sejam mais organizados e as respostas para os desafios encontrados ao longo da história empresarial sejam encontradas. A comunicação também exerce papel ético nas organizações, pois pode ser compreendida como impulso dentro da atividade institucional.

A organização que quebra o silêncio e sai do isolamento das quatro paredes onde desenvolve a sua actividade, revelando o seu projecto e a sua vocação, obriga-se a honrar uma palavra: a palavra que norteia a sua acção e exige de cada realização que esteja à altura da exigência definida (GONÇALVES, 2005, p. 505).

A estratégia é vista como uma forma de atingir a adequação entre a empresa e seu ambiente. Marchiori (2008) ressalta que o processo estratégico possibilita que a organização se adapte, transforme e inove, sendo os trabalhadores responsáveis por mudanças e desenvolvimento deste processo.

A característica estratégica no meio organizacional está diretamente ligada à adaptação da empresa com seu ambiente, através do tempo. As instituições devem compreender que a estratégia é “a criação e prática dos meios adequados para atingir os objetivos desejados, melhorando a capacidade total de planejamento da organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos” (MARCHIORI, 2008, p.164). Marchiori (2008) salienta que a estratégia na comunicação deve ser pensada sob vários aspectos.

O que importa é não ficarmos restritos a categorias estabelecidas, e sim pensarmos estrategicamente a comunicação, valendo-nos da síntese, da pesquisa, do conhecimento, da intuição e da criatividade. Olhar para o interior, mapear

os públicos e ponderar sobre os comportamentos organizacionais é atitude imprescindível na prática estratégica da comunicação, aquela que desenvolve, estimula e gera atitude *na e para* a organização (MARCHIORI, 2008, p. 164).

Nassar (2005) ressalta que a “comunicação estratégica é aquela que cria valor para a organização e para a sociedade” (NASSAR, 2005, p. 14). O autor analisa o campo da comunicação integrada, no qual os setores que se relacionam com o público ou fazem qualquer tipo de ação comunicacional são importantes para a construção da imagem e a criação de valores de uma instituição.

As empresas, atualmente, não podem considerar-se como entidades isoladas, mas como seres relacionais. Nassar (2005) afirma que as instituições dependem dos seus componentes internos e externos, principalmente ao modificar comportamentos da sociedade e de seus públicos (empregados, acionistas, investidores, consumidores, comunidades, sindicatos, autoridades, imprensa, fornecedores, distribuidores, dentre outros).

Marchesi (2005) destaca que os grandes responsáveis pela eficiência da comunicação interna são os líderes das empresas, que devem compreender a comunicação como área estratégica, por meio da qual a organização pode crescer e se desenvolver. Tais líderes devem perceber esse papel e ser exemplo para os demais funcionários. O autor acredita que a comunicação é fundamental, pois gera credibilidade e confiança ao mostrar os objetivos de negócios. Além disso, esse departamento possui a responsabilidade de estimular a interação e integração para que se criem metas e um ambiente de trabalho agradável.

Os processos estratégicos trazem à tona quais são os reais desejos e objetivos da empresa. A organização precisa compreender qual é o seu negócio, quais são as suas forças e fraquezas e quais são os riscos de um determinado empreendimento. “As empresas necessitam, no ambiente da democracia e de forte concorrência, criar e operar políticas de relações públicas, dentro das quais o planejamento de comunicação e as suas ações são componentes fundamentais para o sucesso dessas políticas” (NASSAR, 2005, p. 16).

### **2.2.2 Comunicação e relacionamentos**

A cultura tradicional das empresas é constituída por burocracia, técnica, racionalidade e normatização. Nesse contexto, não há espaço para emoções, expressões, participação e engajamento dos trabalhadores. Esta é a definição de Pimenta (2009), ao ressaltar que, com a comunicação interna, a imagem organizacional tende a se modificar, ao valorizar e compreender as várias dimensões humanas.

Para Pimenta, a comunicação interna tem como proposta produzir interação e um verdadeiro espírito de equipe. “Qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros” (PIMENTA, 2009, p. 151). A comunicação interna é compreendida como um processo de sustentação da organização. Marchiori (2008) define que os profissionais que trabalham nesta área precisam analisar o contexto organizacional, para que não ajam somente baseados em técnicas. “Esse comportamento reafirma e contribui para a visão estratégica que o mundo vem exigindo dos profissionais de comunicação” (MARCHIORI, 2008, p. 140).

As empresas precisam estabelecer as ações estratégicas com o pensamento em seu público. Marchiori (2008) resalta que todas as ações de uma organização dependem da relação que se estabelece com os seus colaboradores e clientes.

É preciso que haja relacionamentos efetivos, o que exige entendimento e comprometimento tanto dos públicos quanto da organização. Nos dias atuais, não se pode mais desenvolver uma ação sem pensar em suas consequências, pois tudo acontece muito rapidamente. É necessário que os administradores entendam as atitudes e os valores de cada um de seus públicos para que, dessa forma, possam atingir objetivos institucionais na criação dessa rede de relacionamento organizacional (MARCHIORI, 2008, p. 33).

Pimenta (2009) resalta que o ser humano é complexo, misterioso, emotivo, imprevisível e, muitas vezes, não parece adequar-se ao que a empresa deseja. Porém, atualmente, constata-se que “o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo” (PIMENTA, 2009, p. 152).

Hoje, o conhecimento sobre motivação e valorização do colaborador interno é essencial para o desenvolvimento de qualquer gestão empresarial. Neste sentido, é preciso atentar-se para alguns fatores:

- O sentido das ações: compreender por que é necessário fazer determinada ação;
- Controle: as normas e regras devem ser aceitas por todos;
- Reforço positivo: *feedback*, valorização dos atos;
- Atitudes e crenças: ao implementar as mudanças, é necessário conhecer as crenças de todos os envolvidos;
- Cultura: cada indivíduo tem a sua cultura particular;
- Evolução: mesmo com planejamento, as ações são imprevisíveis.

Pimenta (2009) explica que as organizações devem valorizar e reconhecer os indivíduos que fazem parte dela. A autora analisa os colaboradores no campo da dignidade:

Pessoas são como seres únicos, indivisíveis, com características que lhes conferem personalidade e individualidade. Não existem duas iguais. Cada pessoa possui um valor próprio, difícil de ser comparado, de ser convertido em cifras, é o seu valor específico, por isso não deveria ser trocada ou vendida como mercadoria (PIMENTA, 2009, p. 153).

Ao analisar a relação entre empresa e colaboradores, o conceito de “endomarketing”, discutido, no Brasil, por Bekin (2004), é uma ferramenta fundamental. Bekin demonstra que as instituições brasileiras devem crescer com a inserção do endomarketing como forma de atrair o público interno. Este é um instrumento busca interligar a empresa e seus funcionários, por meio de motivação, interação e informação.

Bekin (2004) afirma que esse termo “consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o

cliente” (BEKIN, 2004, p.2). Para uma empresa ter sucesso, ela precisa investir na valorização do ser humano. Eis o enfoque do *endomarketing*, atividade que também busca o treinamento contínuo dos funcionários, além de ações que signifiquem motivação e integração. “Não se pode esperar um bom nível de desempenho numa empresa em que parte do pessoal ou determinados setores estão motivados e outra parte ou outros setores se sentem desmotivados” (BEKIN, 2004, p. 70).

Bekin (2004) expõe os fundamentos do *endomarketing* e explica que tal conceito “consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos” (BEKIN, 2004, p. 33). Para que o *endomarketing* seja aplicado de forma eficaz em uma empresa, a comunicação deve ser clara e dialógica. Os colaboradores precisam compreender os objetivos e as expectativas dos clientes, bem como analisar os erros que podem comprometer a rotina de trabalho de cada um. Bekin acredita que, por meio da comunicação, as campanhas de informação atinjam os ideais propostos.

Além disso, o autor explica que, quando os funcionários conseguem compreender o que precisa ser modificado dentro da organização, sentem-se como parte dos objetivos da empresa. Assim, realizam seu trabalho com mais empenho. O *endomarketing* deve ser realizado por todos os setores da organização, e não somente pelo *marketing*, como tantas vezes acontece. Bekin (2004) explica que, por meio do líder, os colaboradores devem compreender que o objetivo principal da empresa é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes externos. Assim, o trabalho da organização volta-se para o consumidor, o que gera reconhecimento da instituição.

Marchesi (2005) explica que um número significativo de empresas já utilizam o termo “cultura de comunicação”, com ênfase na ideia de comunicação integrada. Devido à globalização, o foco se direciona a um público estratégico: os trabalhadores internos. No momento em que os colaboradores são compreendidos como parte fundamental dos processos empresariais, transmitem o que sentem em relação à empresa, aos clientes e aos demais envolvidos com a organização. Nesse sentido, a comunicação desempenha a credibilidade e a confiança. Marchesi (2005) afirma que a comunicação influencia nas posturas interativas, no

comprometimento, no foco dos negócios, na mobilização para metas e no clima organizacional.

### 2.2.3 Imagem como trunfo

A imagem da empresa – o que ela tem de mais importante – é formada por duas dimensões de visibilidade: a imagem do *produto* (qualidade, preço, durabilidade) e a imagem da *relação com o consumidor* (atendimento, assistência técnica). De acordo com Pimenta (2009), a imagem institucional tende a melhorar se a empresa promove eventos culturais, esportivos, programas de voluntariado ou outras atividades. Propaganda bem feita e produtos de boa qualidade, aliados a respeito, ética e honestidade são aspectos fundamentais à formação da imagem empresarial. Porém, a identidade da organização também é construída por meio dos funcionários que a compõem. Pimenta (2009) ressalta que é preciso fazer com que eles participem e conheçam os processos da instituição.

Brandão e Carvalho (2002) explicam que identidade empresarial e imagem empresarial são conceitos próximos.

A identidade é um termo utilizado na área de administração com um sentido muito semelhante à imagem, porém o reconhecimento da identidade empresarial implica relações, conflitos, e negociações que se estabelecem entre a estrutura produtiva, os recursos humanos de uma organização e o cenário que os envolve (BRANDÃO; CARVALHO, 2002, p. 191).

A identidade da empresa representa a sua lógica de funcionamento na ação coletiva de pessoas e faz com que os seus colaboradores, consumidores, a sociedade e os demais públicos identifiquem a organização e, muitas vezes, identifiquem-se com a organização. Brandão e Carvalho (2002) ressaltam que a identidade da empresa era distinta do que é hoje. A imagem institucional era formada pelos processos administrativos, como recrutamento e seleção, formação de pessoal.

Tal visão foi modificada com o tempo. Atualmente, a identidade da empresa se aproximou, ainda mais, do conceito de imagem empresarial, formada pelo conjunto de elementos visuais e estéticos. Trata-se



de imagem construída por meio dos sentimentos, pulsões e desejos dos indivíduos que dela fazem parte. Brandão e Carvalho (2002) concluem que a imagem da empresa está aliada à visão dos públicos interno e externo sobre ela. Diante desse conceito de identidade organizacional, foi necessário que as ferramentas de comunicação começassem a conduzir este processo.

O que importa é que as empresas que desejam realmente ser competitivas existem por e pelo marketing e, apenas por derivação, pela comunicação. E é com fé inquebrantável na imortalidade das corporações como baluartes da economia e da vida, pública e privada, que os autores da área de comunicação empresarial constroem seus discursos a respeito do papel e da função da comunicação para a criação da “aura empresarial” (BRANDÃO CARVALHO, 2002, p. 191).

A imagem ou identidade da empresa é o que ela possui de mais valioso. Contudo, para que este caráter seja construído, é preciso da comunicação, com ações divulgadas internamente ou dirigidas ao público externo. Para Brandão e Carvalho (2002), o intuito é estabelecer uma relação positiva com os receptores estratégicos.

A comunicação possui íntima relação com o *marketing*, pois reage às reclamações dos consumidores, ao estabelecer programas específicos de atendimento, com o foco na máxima de que “o cliente tem sempre razão”. Além disso, esta área promove novos desejos de publicidade, de acordo com as vontades dos clientes, auxilia na criação de marcas que garantam a felicidade do consumidor e, ainda, trabalha em diversos aspectos aliados ao *marketing*.

Os desejos atendidos da empresa são a felicidade do mercado, que se relaciona à capacidade competitiva, que, por sua vez, está ligada à felicidade dos empregados e aos demais que formam a imagem de determinada instituição. A comunicação possui, como principal objetivo, manter esta cadeia de felicidade. “Para construir a felicidade de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos diversos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e de produtividade” (BRANDÃO; CARVALHO, 2002, p. 195).

#### 2.2.4 Ações culturais: ferramenta estratégica

Comunicação é cultura. Eis a afirmação de Marchiori (2008), para quem a comunicação organizacional forma a cultura da empresa. Sem comunicação, não há como a instituição se estruturar e se manter. Cultura e comunicação estão ligadas nas análises de processos, nos relacionamentos e nas atitudes. A cultura está inserida na comunicação de forma estratégica, por meio das ações culturais. Para compreendê-las, é preciso analisar o mercado da atualidade. De acordo com Silva (2005), a cultura está cada vez mais ligada à maior parte das empresas, pois as organizações compreendem que, ao inserir a ação cultural, contribuem com possibilidades diferenciadas de competitividade. A cultura permite que a marca da empresa seja favorecida diante da sociedade e do consumidor. Silva cita a ação cultural organizacional como *Marketing Cultural* e explica o que é este conceito.

Devido ao uso indiscriminado de termos e conceitos, *Marketing Cultural* se confunde com *Comunicação Institucional*, visto como parte integrante das estratégias de *Marketing Institucional*, *Marketing de Relacionamento* ou ainda *Marketing Promocional* e, atualmente, de *Responsabilidade Social*, com o pressuposto básico não apenas de manter e melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade como também, através daquelas iniciativas, possibilitar à empresa fixar junto ao público uma imagem positiva da organização (SILVA, 2005, p. 58).

O *Marketing Cultural* é entendido por Silva (2005) como ferramenta de comunicação que busca formar, manter a imagem e a marca da empresa. O autor acredita que a *Comunicação por Ação Cultural* é uma estratégia de comunicação organizacional que busca atingir objetivos empresariais e particulares. Gabriel (2005) argumenta que, atualmente, o principal desafio das empresas é construir um conceito positivo e garantir reputação, perante seus públicos estratégicos, como diferencial competitivo. A autora ressalta que o desenvolvimento de ações de comunicação isoladas não garantem os objetivos desejados e, muitas vezes, geram altos custos para a organização.

Diante desse patamar, as empresas necessitam compreender que a comunicação organizacional é fundamental para que os efeitos estratégicos sejam alcançados. Gabriel (2005) lembra que, antigamente, as organizações não se preocupavam com a concorrência, pois os consumidores eram passivos e qualquer propaganda na televisão, ou em outro veículo de comunicação, já era satisfatória para atrair público.

Hoje, a realidade se modificou, pois os clientes estão cada vez mais exigentes com o que consomem. De acordo com Gabriel, a partir desse novo conceito de público, a comunicação organizacional se fez mais presente. “Dentro desses novos paradigmas, crescerão mais as empresas que souberem atender às expectativas e necessidades amplas da sociedade” (GABRIEL, 2005, p. 56). Gabriel (2005) comenta que, em determinado momento, o economista Milton Friedman afirmou que uma organização focava apenas o lucro. Para Friedman, anteriormente, a única função da empresa era produzir ganho para seus investidores. Gabriel argumenta que, durante algum tempo, a afirmação do especialista realmente fez sentido, pois as instituições se desenvolveram, enriqueceram e atraíram capital, com foco exclusivo no lucro.

Cada vez mais, contudo, os públicos internos e externos das organizações são vistos como parte dos negócios da empresa, contribuindo para o crescimento da mesma. Dessa maneira, Gabriel (2005) avalia que as organizações, além de oferecer qualidade e preços justos, precisam apresentar valores éticos.

E, a partir desse ponto de vista, podemos afirmar que as ações culturais são um meio eficaz pelo qual a empresa pode se comunicar com seus públicos estratégicos, justamente porque se constituem em um canal alternativo para expressar os atributos, valores, crenças da empresa, diferenciando a organização de seus concorrentes de maneira inovadora e vanguardista (GABRIEL, 2005, p. 56).

Marchiori (2008) ressalta, também, que a valorização do ser humano é o que deve ser priorizado pelas empresas. “É preciso se interessar pelas pessoas” (MARCHIORI, 2008, p. 97). A autora explica que o mercado de hoje exige das organizações o foco na concentração da comunicação e relacionamentos, em que as habilidades técnicas passam a ser substituídas pelas habilidades e capacidades humanas. As ações

culturais são planejadas de acordo com o público da empresa. Dessa forma, devem buscar atrelar diálogo, informação e compartilhamento de expectativas por meio dos relacionamentos. “Indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham” (MARCHIORI, 2008, p. 97).

Assim, as ações culturais podem ser consideradas como ferramentas estratégicas de comunicação, pois possibilitam a aproximação entre empresa e colaborador, além de formar a imagem da organização. Gabriel (2005) ressalta que, no momento em que instituição adota o caráter cultural em seus segmentos, consegue demonstrar qual são os seus valores, crenças e posturas perante o público. “Por isso, as ações culturais podem ser consideradas um grande desafio para a comunicação institucional da empresa, pois, somente nestes últimos anos, começam a despontar como um fator primordial para o processo comunicacional (...)” (GABRIEL, 2005, p. 58-59).

Para Gabriel (2005), o profissional de comunicação deve possuir amplo conhecimento sobre o segmento cultural da organização, de modo a que consiga resultados positivos para a empresa, sem deixar de lado a opinião do público. A instituição que se preocupa com as ações culturais, como forma de comunicação significativa, consegue reforçar sua imagem e mostrar que está em constante desenvolvimento.

## **3 BIS E AÇÕES CULTURAIS: RELAÇÃO EMPRESA E EMPREGADO**

### **3.1 Metodologia**

A presente pesquisa tem como objeto de estudo as ações culturais realizadas em datas comemorativas e promovidas pelo setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos. Com o intuito de compreender a relação entre empresa e empregado, o estudo destaca, como material empírico, a divulgação de tais iniciativas por meio do Boletim Interno Semanal da empresa, o BIS, assim como as próprias atividades culturais desenvolvidas pelo referido setor.

Para a análise de conteúdo, escolheram-se as seguintes edições do informativo BIS: Ano VI – nº 31, 05 de novembro de 2010; Ano VI – nº34, 23 de dezembro de 2010; Ano VII – nº07, 31 de março de 2011; Ano VII – nº09, 28 de abril de 2011; Ano VII – nº10, 06 de maio de 2011; Ano VII – nº11, 13 de maio de 2011; Ano VII – nº17, 12 de agosto de 2011 e Ano VII – nº 18, 02 de setembro de 2011.

A primeira edição do veículo corresponde ao Dia do Macarrão, comemorado a 25 de outubro. Trata-se de data importante a ser analisada, já que a Vilma Alimentos é uma empresa do ramo alimentício e seu principal produto é, justamente, o macarrão. Também será analisado o BIS que apresenta matéria sobre o 35º Churrasco de Confraternização da empresa, último evento de 2010 em comemoração à chegada do próximo ano.

A edição do dia 31 de março de 2011 diz respeito à cobertura realizada para o Dia da Mulher. Trata-se de reportagem e de mensagem publicada, na última página do BIS, em homenagem às mães. Já o BIS nº09 trata da Páscoa. Já no informativo publicado em maio, o foco é o Dia das Mães. Neste caso, serão analisados a reportagem principal e um texto de reflexão relacionado à data.

O Dia do Trabalhador está em reportagem publicada na edição de nº10. No dia 12 de agosto, foi divulgada mensagem em homenagem ao Dia dos Pais. E, no exemplar seguinte, foi publicada reportagem sobre a data. Os dois fatos noticiados também serão estudados pela presente pesquisa.

As ações culturais de datas comemorativas promovidas pelo setor

de Comunicação Interna também serão aqui analisadas. Busca-se compreensão sobre a constituição, organização e planejamento de cada uma destas iniciativas. Além disso, o intuito é estudar o modo como tais estratégias formam a imagem da empresa perante o público interno. Por fim, será discutido o papel da Comunicação Interna dentro da instituição ao realizar estas campanhas e eventos. As datas analisadas serão as determinadas acima, conforme reportagens e mensagens publicadas no BIS.

### 3.1.1 Critérios de análise

Pretende-se com esta pesquisa analisar as edições do informativo BIS (Boletim Interno Semanal) relacionadas às ações culturais promovidas pelo setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos. O objetivo é compreender a conexão entre empregado e empresa, de acordo com a influência destas atuações realizadas internamente.

#### 1. Análise de conteúdo

Nesta pesquisa, será utilizada a análise de conteúdo, como forma de compreender os meios usados pela Comunicação Interna da Vilma Alimentos para informar, atrair e valorizar os funcionários da empresa. Para realizar esta análise, será estudado o BIS (Boletim Interno Semanal), que busca levar, a qualquer tipo de pessoa que trabalhe na empresa, informações sobre vários temas interna e externamente.

Categorias para análise do Boletim Interno Semanal (BIS):

a) <sup>1</sup> Estrutura da notícia:

- Reportagem;
- Nota;
- Entrevista;

---

<sup>1</sup>Beltrão (1969) afirma que o jornalismo brasileiro é caracterizado por três gêneros: Jornalismo Opinativo, Jornalismo Interpretativo e Jornalismo Informativo. De acordo com o autor, o jornalismo informativo abrange a notícia, a reportagem, a história de interesse humano e a informação pela imagem. O interpretativo é caracterizado pela reportagem em profundidade e o opinativo é constituído pelo editorial, artigo, crônica, opinião ilustrada e opinião do leitor.

- Crítica;
- Fontes;
- Participação dos funcionários.

b) Projeto gráfico:

- Tipo de jornal (tamanho);
- Tamanho destinado para cada reportagem;
- Localização na página;
- Fonte;
- Cor;
- Fotos e tamanho das fotos.

As reportagens sobre as ações culturais realizadas internamente pelo setor de Comunicação Interna da empresa são divulgadas no jornal informativo BIS. Estas matérias serão analisadas de acordo com os seguintes critérios de análise:

Estrutura da notícia:

- Tipo da notícia (reportagem, crítica, nota, etc)
- Destaque da notícia no jornal;
- Tamanho da notícia no jornal;
- Quantidade de fotos divulgadas por reportagem;
- Tamanho das fotos;
- Fontes;
- Participação dos funcionários;
- Tipo de linguagem (formal/informal).

## **2. Observação participante**

A metodologia da observação participante será utilizada para analisar o modo como as ações culturais formam a imagem da empresa perante o público. A análise de conteúdo também será utilizada para compreender como são organizadas e planejadas as atividades culturais promovidas pela Comunicação Interna da Vilma Alimentos.

### **Critérios de observação:**

Ações culturais:

- Ações culturais promovidas ao longo do ano pela Comunicação Interna;
- Estruturadas das ações culturais (orçamento, planejamento e realização);
- Critérios de escolha para determinar as ações culturais;
- Retorno dos funcionários em relação aos eventos culturais.

## **3. Entrevista em profundidade**

A entrevista em profundidade será empregada nesta pesquisa com o objetivo de coletar dados de informantes do público interno da Vilma Alimentos. O tipo de entrevista a ser realizada é a semi-aberta, com roteiro, buscando abordagem em profundidade.

a) Entrevista com Gerente de RH:

- Papel da Comunicação Interna dentro da empresa;
- Formação do setor dentro da empresa;
- Importância do setor na formação da imagem da empresa;
- Função do setor perante o público interno;
- Projeto gráfico do BIS foi reformulado em set/2009 devido a quais estímulos do público e quais resultados foram obtidos com essa transformação;
- Objetivos a serem realizados pela Comunicação Interna da Vilma Alimentos.



b) Entrevista com Analista de Treinamento e Desenvolvimento, presente na empresa desde quando o setor de Comunicação Interna foi fundado na Vilma Alimentos;

- Motivo do surgimento do setor;
- Antes e depois da Comunicação Interna;
- Ações culturais promovidas pelo setor diante do público interno;
- Retorno do público em relação às ações culturais promovidas pelo setor de Comunicação Interna.

### **3.2 Vilma Alimentos: história**

A Vilma Alimentos é uma empresa fundada em 1925, pelo casal de imigrantes italianos Domingos e Josefina Costa, que se mudaram para o Brasil em busca de melhores condições de vida, já que a Itália passava por crise profunda, devido ao fim da Primeira Guerra Mundial. Em 1925, os fundadores montaram a primeira fábrica de macarrão, em um imóvel alugado, no bairro Barro Preto, em Belo Horizonte. O local de trabalho também era utilizado como moradia da família Costa. Inicialmente, a empresa visava somente a sobrevivência, e a família trabalhava sem funções definidas. Nessa época, a produção era artesanal e os equipamentos, muito simples.

No ano de 1928, nasce a filha caçula do casal, chamada Vilma. Justamente por este motivo, a empresa passa a se chamar Massas Vilma e, posteriormente, Vilma Alimentos. O nome foi modificado devido ao grande mix de produtos que hoje a instituição possui. Com melhor situação financeira, em 1937, a família adquire terreno no Centro de Belo Horizonte, onde é construída uma fábrica de maior porte. Dez anos depois, Paschoal, o filho mais novo de Domingos, casa-se com Alba Bruna e assume a empresa. O herdeiro implanta diversas mudanças, como a criação de dois turnos de trabalho e a construção do primeiro moinho da empresa.

Em 1954, a família Costa resolveu transferir a fábrica para a Cidade Industrial, em Contagem, local onde a empresa se situa até hoje. No ano de 1975, foi inaugurada a primeira filial da companhia, a Intermoinhos Nordeste, em Montes Claros. Devido a isso, Paschoal e Alba

Bruna mudaram-se para a cidade. Josefina Costa e seu neto, Domingos, permaneceram em Contagem, a cuidar dos negócios da sede.

O ano de 2002 foi marcado pelo forte crescimento de faturamento em macarrão, refresco em pó e misturas para bolo. Em 2003, houve grande crescimento da Vilma Alimentos possibilitado pela execução de um planejamento estratégico desde 1997. Em 2007, o *Programa Ser Parte* é criado e mantido pela Vilma Alimentos. Em 2008, a empresa adquire a marca Pirata, que já está no mercado há mais de 50 anos. Em 2009, é inaugurada a Fábrica de Massas do Lamén, com o objetivo de apresentar, aos consumidores, novos tipos e formatos de massas. No mesmo ano, é criado um novo Centro de Distribuição, considerado um dos mais modernos da América Latina.

Em 2010, a Vilma Alimentos completou 85 anos de história. Um grande lançamento é realizado em 2011 – a linha de produtos Vilma Gourmet –, com foco em um consumidor mais exigente, apresentando massas e formatos diferenciados, tais como *Conchiglioni*, *Pennoni*, *Cannelloni*, *Parafusoni* e lasanhas. Atualmente, a organização possui grande diversidade de produtos, como misturas de bolo, refrescos, temperos, massas variadas, achocolatado, sobremesas e farinha de trigo.

### **3.3 O setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos**

O setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos foi criado em 2005 e é composto, atualmente, por um profissional de comunicação. Trata-se da área que busca planejar, analisar e compreender as especificidades da empresa e de seus colaboradores, com o objetivo de motivá-los e integrá-los. Uma das responsabilidades do profissional da Comunicação Interna é fazer com que o público interno se informe sobre o que acontece na organização. O trabalho é realizado por meio dos Comunicados Internos e do jornal da empresa, o Boletim Interno Semanal (BIS).

Além disso, a Comunicação Interna atua, diretamente, nas estratégias culturais da empresa, por meio da realização de campanhas e eventos. As comemorações de datas especiais são realizadas diversas vezes ao ano e cada uma delas possui um diferencial. Nestas datas, os funcionários ganham brindes e participam de campanhas. Além disso, todas as ações são divulgadas internamente, com o propósito de atrair e

motivar os colaboradores, a fim de que realizem seu trabalho com mais empenho e dedicação.

Diversos eventos também são anualmente realizados dentro da Vilma Alimentos. Em outubro, a Festa das Crianças é preparada pela Comunicação Interna, com o apoio de voluntários e o objetivo de proporcionar, gratuitamente, diversão aos funcionários e seus filhos. No fim do ano, é realizado um churrasco de confraternização. Além desses eventos, a Comunicação Interna atua em projetos diversos, organizados dentro da empresa.

### 3.3.1 O informativo BIS

O jornal interno da Vilma Alimentos, o BIS (Boletim Interno Semanal) é um dos meios de comunicação mais conhecidos dentro da empresa. Este informativo, inicialmente, como o próprio nome já diz, era semanal, mas, devido a algumas adaptações em 2011, é, atualmente, quinzenal. O BIS é um jornal com predominância de reportagens sobre eventos e ações internas. Assim, observa-se que o foco é o público interno da Vilma Alimentos. Por meio do informativo, os funcionários conseguem compreender o que acontece fora, e, principalmente, dentro da empresa. Este é um meio que busca valorizar os colaboradores, já que eles são as fontes de todas as reportagens.

O projeto gráfico do BIS se caracteriza por cores fortes, com predominância do vermelho. Na primeira página, a tarja onde está escrito o nome do jornal aparece avermelhado, com a logomarca da Vilma Alimentos do lado direito. As letras da palavra BIS são arredondadas. O jornal é desenvolvido em quatro folhas impressas e anverso do tamanho A4, sendo todas coloridas. A diagramação é realizada no *software Corel Draw*.

O conteúdo é constituído por um quadro fixo na segunda página, chamado de “Você em Foco”, no qual os colaboradores mais antigos ressaltam as diferenças da empresa desde quando começaram a trabalhar. Na última folha, são divulgados textos de reflexão, que buscam levar aos funcionários mensagens relevantes para o dia a dia de trabalho. O informativo evidencia as notícias relacionadas à empresa, com o foco nos fatos internos. As fontes das reportagens são os próprios fun-

cionários, que expõem suas opiniões sobre cada homenagem, campanha e evento. Várias fotos são publicadas.

Outra reportagem fixa diz respeito a assuntos relacionados ao *Programa Ser Parte*, projeto social da Vilma Alimentos, que possui sede nas dependências da empresa, em Contagem, na Região Metropolitana de Belo Horizonte. As publicações são enviadas semanalmente pela coordenadora do *Ser Parte* para o setor de Comunicação Interna. A iniciativa funciona desde 2004 e atende crianças, adolescentes e adultos que residem no seu entorno, assim como os familiares dos funcionários da Vilma Alimentos. O programa possui diversos projetos que buscam desenvolver as potencialidades dos integrantes, com foco em uma vivência participativa.

Distribuído em 13 quadros de avisos espalhados por vários setores da empresa, o BIS também é oferecido na intranet da empresa, para que os funcionários que possuem acesso a computador possam visualizá-lo. Porém, desde agosto de 2011, o BIS foi modificado em sua versão digital. Atualmente, o veículo possui *design* mais atraente e dinâmico, em formato de site; nele, o colaborador pode navegar pelas informações e enviar sugestões para a Comunicação Interna. A estrutura deste novo BIS é realizada pelo software *Dreamweaver*. Os informativos oferecidos nos quadros de aviso permanecem com a mesma diagramação e estrutura anteriores.

Normalmente, cada reportagem ocupa meia página e a fonte usada, em todo o jornal, é Arial, tamanho 12. Os títulos são Arial Narrow, com variação de tamanho de 30 a 35. Eles são pretos e têm palavras-chave marrons ou vermelhas, para destacar o assunto. As fotos de cada reportagem não possuem tamanho determinado. O texto e as fotografias são diagramados de acordo com o espaço na página.

As fontes são os próprios colaboradores (funcionários) da Vilma Alimentos. Os assuntos definidos para a divulgação no informativo são escolhidos de acordo com os acontecimentos relacionados à Vilma Alimentos e à relevância de cada tema. Quando um assunto precisa ser informado para todos os funcionários, é publicado no BIS. É importante ressaltar que as informações divulgadas no jornal são reportagens. A linguagem desta reportagem é mais formal, não utiliza gírias, mas é um texto simples e de fácil entendimento, com o objetivo de que qualquer tipo de pessoa compreenda o que está sendo divulgado.

### **3.3.2 Ações culturais promovidas pela Comunicação Interna**

A Vilma Alimentos busca realizar diversos tipos de ações culturais, como forma de valorizar as datas comemorativas consideradas as mais importantes do ano. Pretende-se analisar, nesta pesquisa, as seguintes comemorações, de acordo com as divulgações das reportagens no BIS:

- Dia do Macarrão: data celebrada no dia 25 de outubro e divulgada na organização, pois que o principal produto desenvolvido é o macarrão;
- 35º Churrasco de Confraternização: neste evento, a empresa oferece festa de grande porte a todos os funcionários e dependentes, como forma de comemorar o ano que passou e celebrar o que está por vir;
- Dia Internacional da Mulher: em 2011, a data foi celebrada com refeições especiais nos dois refeitórios da empresa. As funcionárias receberam, como brinde, um chocolate em formato de flor. Além disso, diversas fotos das colaboradoras foram espalhadas pela empresa no mês de março;
- Páscoa: a data foi comemorada com refeições especiais nos refeitórios da empresa;
- Dia do Trabalhador: os funcionários puderam saborear um café da manhã diferenciado nos dois restaurantes;
- Dia das Mães: data celebrada por meio de um concurso de receitas, de curso de maquiagem. Além disso, um chaveiro foi entregue a todas as mulheres da empresa;
- Dia dos Pais: data comemorada por meio da entrega de um chaveiro em formato de caminhão, para todos os homens da empresa, não havendo distinção entre homem e pai. Os funcionários também foram homenageados com refeições diferenciadas nos dois restaurantes.

### 3.4 Investigação das ações culturais ao longo do ano

As ações culturais de datas comemorativas, promovidas pela Comunicação Interna da Vilma Alimentos, são planejadas de acordo com o orçamento previsto para tal. Dessa forma, desenvolve-se a produção de cartazes, a compra de brindes e as refeições especiais, de acordo com as devidas necessidades. Este custo, porém, não é o mesmo para todas as comemorações. O Dia dos Pais e o Dia das Mães, por exemplo, possuem valor menor a ser gasto do que nas comemorações do Dia das Mulheres. Tal diferença de valores para realização dos eventos culturais é determinada de acordo com a importância estabelecida pela empresa, juntamente ao setor de Comunicação Interna, no que se refere à relevância de cada data comemorativa.

É preciso ressaltar, contudo, que existem outros eventos desenvolvidos pelo setor de Comunicação Interna. A edição do BIS nº 18 (Ano VII – 02 de setembro de 2011) divulga reportagem sobre a campanha “Ouvir, um grande prazer”, ação realizada, por meio de parceria entre os setores de Comunicação Interna e de Medicina do Trabalho da empresa, com o objetivo de conscientizar os funcionários sobre os danos causados à saúde pelos altos níveis de pressão sonora. O evento promoveu palestras, concurso de melhor frase e sorteio de brindes. Eis exemplo de ação cultural que não estava planejada para 2011 e que surgiu de acordo com as necessidades apresentadas pela Vilma Alimentos.

#### 3.4.1 BIS

Busca-se, aqui, analisar as reportagens, publicadas no BIS, com foco nas datas comemorativas. De acordo com os resultados apresentados – Quadro 1 (anexo A) –, esta pesquisa tem como objetivo compreender o seguintes aspectos dos textos jornalísticos:

O número de linhas de cada reportagem determina a importância de cada data comemorativa. A comemoração do Dia das Mães, por exemplo, foi composta por 63 linhas; já a do Dia dos Pais, 18 linhas. Desta forma, é possível compreender que certas comemorações são consideradas mais significativas e possuem mais ações culturais do que outras.

As fotos divulgadas em cada reportagem também demonstram a relevância dos assuntos tratados. De acordo com a análise do Quadro 1, compreende-se que todas as reportagens possuem fotografias, o que

leva a entender que esta é uma característica fundamental para a publicação das matérias. Porém, algumas possuem um número maior que outras, como é o caso da reportagem do Dia das Mães, que é constituída por três fotos e a Páscoa, por duas fotografias.

Em todas as reportagens analisadas nesta pesquisa, as fontes são os próprios funcionários, o que demonstra que a empresa busca aproximação entre a organização e seus colaboradores. Este fator impulsiona os funcionários a sentirem-se participantes da instituição e também reflete no trabalho do dia a dia, já que os mesmos estão mais motivados, devido as homenagens recebidas.

Tais fatores mencionados referem-se ao que Pimenta (2009) comenta ao relação ao fator humano, essencial para o sucesso ou fracasso de qualquer instituição. Afinal, cada indivíduo possui características particulares. Dessa forma, a Vilma Alimentos desenvolve atividades diversas, que buscam a valorização dos colaboradores como forma de fazê-los integrar-se aos processos da empresa. Chiavenato (1929) ressalta que as pessoas devem ser tratadas pelas organizações como seres humanos, e não somente como meros constituintes da instituição.

Com a realização da comemoração de datas especiais, a Vilma Alimentos, de acordo com as orientações de Chiavenato (1929), está se desenvolvendo no campo da renovação e da competitividade. Quando as pessoas são tratadas como fatores fundamentais para o crescimento da organização, elas realizam suas tarefas com mais empenho e dedicação, o que gera retorno positivo para a empresa.

### 3.4.2 Ações culturais

As ações culturais promovidas pela Comunicação Interna da Vilma Alimentos buscam ressaltar a importância das datas comemorativas ao longo do ano. O Quadro 2 foi desenvolvido de acordo com diversos aspectos destas atividades. Os resultados apresentados no mostram que as ações culturais promovidas anualmente são aquelas que possuem maior conhecimento e fundamento entre os brasileiros, como *Dia dos Pais*, *Dia das Mães*, *Dia das Mulheres* e *Dia do Trabalhador*. Trata-se de manifestações que simbolizam algo para os colaboradores.

É possível compreender, por meio desta análise, que as comemorações são realizadas, na maioria das vezes, nos dois refeitórios da em-

presa, local onde se dá o momento de lazer dos funcionários, já que os estão se alimentando. Os restaurantes da Vilma Alimentos são os pontos de concentração do maior número de funcionários no mesmo período de tempo. Por isso, as datas comemorativas são focadas nestes locais.

O estudo do Quadro 2 (anexo B) também demonstrou que os colaboradores são presenteados com brindes em determinadas comemorações, como *Dia das Mães e Dia dos Pais*. Estas duas datas são consideradas, pelos brasileiros, de grande importância. Assim, a Comunicação Interna compreende que estas ocasiões merecem ser diferenciadas. Por isso, os funcionários recebem brindes, como forma de homenageá-los.

As ações culturais promovidas pela Vilma Alimentos buscam gerar relação amigável entre funcionários e empresa. De acordo com Silva (2005), atividades envolvendo cultura são ferramentas de comunicação que buscam informar, manter a imagem e a marca da empresa. O autor compreende que os colaboradores devem ser tratados como público estratégico. Assim, a organização consegue atingir seus objetivos empresariais e particulares.

Estas comemorações são realizadas com o foco no desenvolvimento de um caráter positivo da empresa, aquela que se preocupa com os seus colaboradores. Gabriel (2005) acredita que no momento em que a empresa adquire estratégias culturais, consegue demonstrar quais são os seus valores, crenças e posturas diante do público interno. Tais características formam a imagem da empresa e são fatores fundamentais para o processo de comunicação organizacional.

### **3.5 Informativo BIS: relação com o público interno**

O Boletim Interno Semanal (BIS) da Vilma Alimentos busca levar, aos colaboradores da empresa, informações sobre assuntos variados e relacionados à instituição. O foco principal é a divulgação de ações e campanhas para o público interno. Porém, também são publicadas notícias sobre assuntos externos, como feiras e produtos em lançamento.



### 3.5.1 Características gerais e projeto gráfico

Para esta análise, será estudado o BIS de ano VII, edição nº18, do dia 02 de setembro de 2011. Este exemplar foi escolhido como modelo do jornal, pois, em relação ao projeto gráfico, as características pouco mudam. O informativo é constituído por quatro páginas anverso, em folha A4 e impressão colorida. No exemplar em questão, são divulgadas seis reportagens, sendo duas por folha. Nenhuma nota foi publicada nesta edição.

A primeira reportagem intitula-se “Campanha ‘Ouvir, um grande prazer’”, ação que teve, como objetivo principal, informar e conscientizar os colaboradores sobre os danos causados à saúde pelo elevado nível de pressão sonora. As fontes da matéria são o funcionário José Aparecido Gomes e a fonoaudióloga responsável pela campanha, Viviane Patrício. Compõe a reportagem uma foto das palestras apresentadas dentro de uma das fábricas da empresa.

A referida edição também apresenta a reportagem “III Torneio de Xadrez da Regional Industrial”. Trata-se de assunto relacionado ao programa *Ser Parte*, projeto social mantido pela Vilma Alimentos. Todos os exemplares possuem espaço para a divulgação das novidades da iniciativa, e as entrevistas foram realizadas com indivíduos envolvidos na organização. As fontes da edição são o aluno Lucas Moura, que participou do campeonato de xadrez, e a professora de Educação Física do *Ser Parte*, Luciana Izabel. Não foram divulgadas fotos.

A segunda página apresenta o quadro “Você em Foco”, no qual funcionários com mais de seis anos de empresa relatam suas experiências durante o tempo de trabalho. Neste exemplar, o entrevistado é o funcionário Geraldo Magela Filho, que possui 10 anos de Vilma Alimentos. Esta especificidade do jornal, ao oferecer destaque aos colaboradores com mais tempo de casa, demonstra a preocupação da empresa em valorizar e dar ênfase aos funcionários. Neste quadro, o entrevistado descreve os cargos nos quais já atuou na organização, o que mais gosta na Vilma Alimentos, fatores marcantes durante o tempo de trabalho e características pessoais. Uma foto do colaborador é divulgada e, logo abaixo, uma entrevista *ping-pong* é realizada de forma bem simples, com sete questões.

O “Treinamento de Integração da Logística” é a quarta reportagem

desta edição em análise. Ela apresenta, como fontes, os depoimentos da Encarregada Administrativa do setor, Petra Eduarda de Oliveira, e do gerente da área, Gustavo Muzzi. Este treinamento tem como principal objetivo fazer com que os novos membros da equipe de logística compreendam como funcionam os processos de trabalho e promovam a integração do colaborador com os demais funcionários. Uma foto foi divulgada com os organizadores do projeto.

Na terceira página, encontra-se a “Comemoração Dia dos Pais”, em que o colaborador e pai César de Matos Santos é a fonte da reportagem. Uma foto mostra o brinde entregue a todos os homens. O presente foi um chaveiro em formato de caminhão, com a logomarca da Vilma Alimentos, juntamente a um cartão com mensagem relacionada ao tema. A última reportagem desta edição intitula-se “Grupo de Melhoria – GRUPO MAIS”. O projeto busca promover a qualificação dos funcionários de diversos fatores, para que identifiquem os problemas das áreas e busquem soluções para resolvê-los.

Vários grupos foram formados com o foco em temas diversificados. Este exemplar foi publicado sobre o *Grupo Mais*, constituído por seis funcionários de áreas administrativas (Auditoria Interna, Financeiro, Controladoria, Crédito e Cobrança), que abordam o controle do consumo de papel dentro da empresa. A fonte em questão é um dos participantes da equipe, o Auditor Interno Ronaldo Codama. A matéria apresenta um quadro *Você Sabia?*, no qual há dicas sobre o consumo de papel na instituição, assim como de formas para diminuir o gasto deste produto.

A quarta página, em todas as edições, apresenta um texto de reflexão. Este exemplar publicou a mensagem “Os tesouros da vida são as pessoas”, de autor desconhecido, e a página inteira foi ocupada. O texto foi dividido em duas colunas e uma foto de paisagem está localizada no centro da folha. Abaixo, segue o expediente do jornal, com o nome dos responsáveis pelo informativo. Normalmente, a página é dividida de acordo com o tamanho da reportagem. Nesta edição, as matérias foram distribuídas em duas por folha, ocupando, basicamente, o mesmo tamanho, ou seja, meia página.

O projeto gráfico do informativo BIS é focado no vermelho, já que a logomarca da Vilma Alimentos é vermelha e verde, com predominância da primeira cor. Os títulos são constituídos pelas cores preto, verde

(ouro) ou vermelho. O fundo de cada matéria pode ser branco, dourado-claro ou rosa-claro. A fonte das reportagens é Arial, geralmente, em tamanho 12, podendo variar entre 11 e 11,5.

Praticamente todas as reportagens são ilustradas por fotografias que variam de tamanho, conforme o espaço na página. Normalmente, elas aparecem no final da reportagem, como um complemento da matéria.

De acordo com o projeto gráfico e estrutura do BIS é possível compreender que a empresa busca valorizar o colaborador interno, no momento em que oferece espaço a ele para participar do informativo, seja escrevendo textos de reflexão, ou contando a história de vida no quadro “Você em Foco”.

Gabriel (2005) acredita que as ações culturais permitem a aproximação entre empresa e empregado, pois elas adotam e demonstram o caráter, valores e crenças da organização. Estes fatores contribuem para que os funcionários sintam-se integrados aos processos empresariais.

De acordo com Marchiori (2008), essa valorização do ser humano deve ser priorizada pelas organizações. A autora ressalta que é necessário que as instituições compreendam e se interessem pelas pessoas. Dessa forma, as ações culturais são utilizadas como ferramentas estratégicas da comunicação, em busca de motivar o público interno.

### **3.5.2 Reportagens de datas comemorativas: estrutura**

A matéria publicada na edição nº 11, do dia 13 de maio de 2011, trata do Dia das Mães e aparece intitulada “Comemoração Dia das Mães”. O título, bem direto e objetivo, já informa claramente sobre o que se trata a reportagem. Outro exemplo do mesmo caso é o título da matéria “Dia do Trabalhador”, da edição nº 10, publicada no dia 06 de maio de 2011. Dessa forma, é possível constatar que os títulos das reportagens do BIS buscam demonstrar, diretamente, o assunto em destaque na matéria.

As informações relacionadas às datas comemorativas podem ser divulgadas em formato de nota, notícia ou reportagem. A matéria “Dia Mundial do Macarrão”, edição nº 31, do dia 05 de novembro de 2010, é constituída por 23 linhas, não contendo nenhuma fonte. A notícia foi publicada devido ao fato de a Vilma Alimentos ter como principal produto de fabricação, justamente, o macarrão. Assim, o dia 25 de ou-

tubro é celebrado pela organização, já que o produto é o carro-chefe da empresa. Esta foi a única ação realizada para comemorar a data.

A maioria das notícias, contudo, é publicada em formato convencional de reportagens, contendo como fontes, na maioria das vezes, os funcionários da instituição. Uma matéria de destaque é a “Comemoração Dia das Mães”, da edição nº 11, do dia 13 de maio de 2011. Nela, foram divulgadas quatro fotos, sendo três de mães que venceram a campanha “Receita da Mamãe”. Todas as mães da empresa puderam participar, e cada uma delas deveria entregar, ao setor de Comunicação Interna, uma receita que fosse constituída de massa Vilma, junto à foto do prato.

A vencedora foi a funcionária Rosilaine Aparecida Damasceno, com o prato Macarrão de Panela de Pressão. Ela relatou que gosta de participar destas campanhas: “entrei nessa de receita sem a expectativa de ganhar, mas venci e fiquei muito feliz. Vou participar sempre dos outros concursos” (BIS, 2011, ed. 11, p. 01). A principal característica das reportagens publicadas no informativo BIS diz respeito ao fato de a maioria das fontes ser os próprios funcionários da Vilma Alimentos. A empresa faz com que os colaboradores sejam ouvidos, no momento em que os mesmos informam a opinião sobre as campanhas, eventos e demais ações realizadas na empresa.

Chiavenato (1929) afirma que os indivíduos devem ser tratados como seres humanos pelas organizações, e não apenas como meros recursos das empresas. As pessoas possuem diferenças entre si e personalidades próprias, que devem ser levadas em consideração. Estas ações, que aproximam os funcionários dos objetivos da empresa, demonstram, segundo o autor, que a instituição está pensando em seus colaboradores e, com isso, renovando-se e alcançando, cada vez mais, competitividade no mercado.

A outra foto da reportagem refere-se aos brindes recebidos por todas as funcionárias da empresa, sendo mães ou não: um chaveiro em formato de flor com as cores da empresa, vermelho e verde. É importante destacar que todas as mulheres receberam o presente, e não apenas as mães, pois este é um controle complexo a se realizar em uma empresa com tantas colaboradoras, e, principalmente, que estão no restaurante no mesmo horário.

Dentre as reportagens analisadas, a comemoração do Dia das Mães

foi a que possuiu maior relevância, já que ocupou uma página completa. A matéria “Comemoração Dia dos Pais”, divulgada na edição nº 18, do dia 02 de setembro, foi divulgada em meia página. Esta característica demonstra que o Dia das Mães possui maior relevância que o Dia dos Pais, já que um número maior de atividades é realizada para elas. Porém, isto acontece porque existem mais atrativos femininos do que masculinos para comemoração destas datas. A adesão de mulheres à realização de campanhas como a “Receita da Mamãe”, por exemplo, é maior que a dos homens, para qualquer tipo de concurso destinado a eles. A participação das mulheres em ações, geralmente, é maior.

Outra reportagem de destaque intitula-se “35º Churrasco de Confraternização”, da edição nº34, do dia 23 de dezembro de 2011. A matéria foca na festa, realizada anualmente, para os funcionários e dependentes de até 15 anos. Os colaboradores podem desfrutar de um evento gratuito, que celebra o ano que passou e o próximo que está por vir. Este churrasco é realizado no interior das dependências da empresa, em que os participantes devem confirmar presença com antecedência no setor de Comunicação Interna. Assim, os inscritos ganham camiseta para comparecer ao evento.

A matéria em questão possui 51 linhas, sendo composta por sete fotos. Nela, estão presentes os funcionários, o presidente da empresa, Domingos Costa, e os animadores que trabalharam no evento. As fontes da reportagem são dois funcionários que compareceram ao churrasco. A colaboradora, Flávia Marques, citou que “foi uma festa muito farta, que superou as minhas expectativas. As bandas também foram ótimas” (BIS, 2010, p. 01).

Como este é um evento de grande porte, e esperado pelos funcionários durante todo o ano, a reportagem teve maior destaque no BIS. Isto é comprovado pelo maior número de fotos do que as outras matérias e pelo tamanho da reportagem, que ocupou uma página completa do informativo. As publicações relacionadas a datas comemorativas, normalmente, possuem, em seu primeiro parágrafo, a história da data, explicada de maneira simples e direta. Um exemplo é a reportagem “Dia Internacional da Mulher”, edição nº 07, do dia 31 de março de 2011, que se inicia da seguinte forma:

No dia 8 de março de 1857, diversas operárias de uma fábrica de tecidos, em Nova Iorque, nos Estados Unidos,

fizeram protestos em busca de melhores condições de trabalho. Assim, em 1910, durante uma conferência na Dinamarca, foi decidido que o dia 8 de março passaria a ser o “Dia Internacional da Mulher” (BIS, 2011, p. 02).

Além das notícias, também são publicadas, no BIS, mensagens de reflexão sobre as datas comemorativas, que podem ser escritas por funcionários, autores conhecidos ou desconhecidos. Estes textos são divulgados na última página do informativo, ocupando uma folha completa.

A mensagem “Mulher: um ser diferenciado”, da edição nº07, do dia 31 de março de 2011, é de autoria do funcionário Diego de Pinho, sobre o “Dia Internacional da Mulher”. Foi também divulgada uma foto de flor amarela, simbolizando a beleza da mulher. Esta aproximação é um fator que faz com que o colaborador se sinta mais presente no contexto da empresa, pois ele possui a liberdade de criar um texto que todos os demais, envolvidos com a empresa e que possuem acesso ao jornal, podem ler.

Para França (2010), a gestão de pessoas é um elemento de grande importância no campo dos Recursos Humanos. As ações de aproximação entre empregado e empregador, realizadas pela Vilma Alimentos, por meio da Comunicação Interna, fortalecem a afirmação do autor, que acredita que as instituições são compostas de pessoas para pessoas; o elemento fundamental da organização são os indivíduos, que compõem e constroem o futuro da instituição.

Outra mensagem analisada nesta pesquisa intitula-se “Ser mãe”, da autora Silvia Schimidt, publicada na edição nº 11, do dia 13 de maio de 2011, que se relaciona ao Dia das Mães e foi divulgada no mesmo exemplar da matéria que se refere ao tema intitulado “Comemoração Dia das Mães”. Estes textos podem ser publicados no mesmo exemplar da matéria relacionada a alguma comemoração, ou anteriormente, quando a data está mais próxima. É o caso de “Pai de verdade”, coincidentemente, de autoria de Silvia Schimidt, na edição nº 17, do dia 12 de agosto de 2011. O Dia dos Pais foi celebrado no dia 14 de agosto.

De acordo com as análises realizadas, é possível perceber que a linguagem do BIS é formal, mas, ao mesmo tempo, trata-se de texto de fácil entendimento a qualquer tipo de público. As notícias são simples, claras e objetivas. Isso se deve ao fato de a empresa Vilma Alimentos

possuir um nível de escolaridade variado, sendo alguns colaboradores com muita instrução e outros com pouca, ou quase nenhuma.

### **3.6 Ações culturais e analogia entre empregador e empregado**

A Vilma Alimentos realiza diversas ações culturais ao longo do ano, principalmente atividades de datas comemorativas, desenvolvidas de acordo com o orçamento disponibilizado para cada uma delas. Estas comemorações buscam fazer com que os funcionários sejam lembrados em determinadas ocasiões ou celebrem datas especiais. No ano anterior, o orçamento do setor de Comunicação Interna é revisto e as verbas determinadas, para cada data comemorativa, são definidas. Assim, as ações são planejadas e desenvolvidas.

Geralmente, a primeira ação cultural realizada no ano é o Dia Internacional da Mulher, celebrado no dia 8 de março. Em 2011, o setor de Comunicação da Vilma Alimentos desenvolveu um cartaz diferenciado, no qual estavam expostas, por meio de fotografias, as mulheres que trabalham na empresa. Estas fotos foram tiradas pela estagiária do departamento de Comunicação, que foi até os setores da empresa para realizar esta ação, como forma de convite. Grande parte das funcionárias da organização aceitou a solicitação.

Depois disso, foram desenvolvidos, pelo setor de Comunicação Interna, vários cartazes com as fotos das mulheres, alguns em formato de coração, outros em formato da logomarca da Vilma Alimentos e, ainda, dispostos livremente. As fotos foram escolhidas aleatoriamente; porém, houve o objetivo de não exibir mulheres que trabalham juntas em um mesmo cartaz. Essa medida teve como função fazer com que as colaboradoras compartilhassem esta data não somente com as pessoas que já trabalhavam no dia a dia, mas também com aquelas possuíam que pouco contato.

Os cartazes foram espalhados nas duas portarias da empresa e ficaram expostos durante todo o mês de março. A princípio, a curiosidade determinou esta novidade, já que as funcionárias ficavam procurando as suas fotos nos *banners*. Esta foi uma ação que gerou vários resultados positivos, já que várias funcionárias foram até o setor de Comunicação Interna expressar a sua felicidade por se sentirem integrantes da

empresa. Além desta atividade, as colaboradoras foram presenteadas, nos restaurantes, com um pirulito em forma de chocolate e puderam saborear refeições especiais.

As mulheres, normalmente, participam mais das campanhas realizadas do que os homens. Na Vilma Alimentos, a adesão das funcionárias é maior que a dos homens. Por isso, possuem mais ações culturais direcionadas para o público feminino. Estas atividades demonstram que as organizações não podem se considerar entidades isoladas. De acordo com Nassar (2005), as instituições dependem de seus componentes internos e externos, principalmente quando o objetivo é formar a sua imagem e modificar comportamentos da sociedade. Desse modo, a Vilma Alimentos promove diversas campanhas e eventos, com o objetivo de fortalecer a marca da empresa perante o público interno.

Para comemorar o Dia dos Pais, nos dois restaurantes refeições especiais, os homens receberam um chaveiro em formato de caminhão, com a logomarca da Vilma Alimentos. Não houve outras atividades voltadas para o público masculino. Esta diferença entre ações culturais realizadas para homens e mulheres mostra que o sexo feminino aceita melhor as campanhas e eventos. Assim, as novidades são voltadas para elas. Os orçamentos oferecidos para estas duas comemorações possuem o mesmo valor e são totalmente gastos, já que o número de homens (aproximadamente 1000) é superior ao de mulheres (em média, 600). Diante disso, a verba é gasta com as mulheres em atividades diversas e brindes e, com os homens, o gasto é focado somente nos presentes.

O Dia das Mães também comprova o fato de serem realizadas mais ações voltadas para o sexo feminino. Em 2011, o setor de Comunicação Interna desenvolveu a campanha “Receita da Mamãe”, no qual as mães entregavam ou enviavam, por e-mail, receitas que tivessem como ingrediente especial uma massa da Vilma Alimentos. Além disso, elas deveriam oferecer uma foto do prato. As receitas foram levadas a um júri, formado por funcionários que possuíam ligação com a culinária, como representantes dos refeitórios da empresa, bem como os apreciadores da boa gastronomia. Três receitas foram escolhidas em votação.

Para se chegar ao resultado desta campanha, aplicaram-se questionários nos dois restaurantes, em que os próprios funcionários davam nota em uma escala de 1 a 10 nos pratos. Em três dias da mesma semana, cada prato, escolhido pelo júri, foi degustado nos dois restau-



rantes. Os votos foram somados e os resultados divulgados. Os três primeiros lugares foram presenteados com kits de cozinha, além de uma cesta com produtos sofisticados da Vilma Alimentos.

No mesmo dia do resultado, as funcionárias da empresa ganharam um chaveiro em formato de flor. Como a empresa possui grande número de mulheres, assim como de homens, os brindes sempre são entregues para todos aqueles que são homenageados em determinadas datas. Isto se deve ao fato de ser inviável constatar quem é pai ou mãe durante as refeições. Na semana das mães, as mulheres também puderam participar de um curso grátis de maquiagem, realizado pelas consultoras da *Mary Kay*. Este foi um projeto desenvolvido em parceria com a Vilma Alimentos, que não trouxe custo nenhum à empresa, já que as representantes da marca divulgaram seus produtos e puderam vendê-los durante as palestras realizadas.

Estas ações culturais mostram que a organização preocupa-se com as datas comemorativas, pois que são planejadas, de acordo com o orçamento, no ano anterior. O setor de Comunicação Interna busca inovar para que os colaboradores se surpreendam e se sintam homenageados nestas datas, que são aguardadas, ao longo do ano, pelos colaboradores da empresa.

Pimenta (2009) ressalta que a imagem de uma organização não é constituída somente por uma propaganda bem desenvolvida ou por um produto de qualidade. A autora acredita que a instituição consolida-se por meio dos funcionários que a compõem. Desta forma, a Vilma Alimentos promove participação dos colaboradores nas atividades culturais, como forma de motivá-los. Assim, a empresa forma sua imagem perante o público interno.

O Dia do Trabalhador, comemorado em 1º de maio, é uma data celebrada com grandes novidades pela Vilma Alimentos. A empresa busca valorizar os funcionários nesta ocasião, já que eles são o fator fundamental para constituição da organização. Em busca de homenagear os trabalhadores, em 2011, a empresa ofereceu cafés da manhã e da tarde especiais, nos dois refeitórios da empresa. Os colaboradores puderam saborear pão de queijo, biscoitos, bolos e refrescos.

Os funcionários que trabalham em período integral possuem o direito de tomar café na empresa em um período de 15 minutos. Atualmente, a Vilma Alimentos trabalha com três turnos. Assim, os refeitó-

rios funcionam 24 horas por dia, oferecendo café da manhã, almoço, café da tarde, ceia e jantar. Outra data comemorada pela empresa é a Páscoa, que possui, como símbolo, o chocolate. Dessa forma, os colaboradores puderam saborear refeições especiais, no qual as sobremesas eram diversificadas, sendo a maioria constituída por chocolate.

Quando estas comemorações estão próximas, os funcionários questionam, imaginam o que a empresa irá oferecer a eles. Estas ações culturais são realizadas para que os colaboradores sintam-se mais satisfeitos e valorizados nestas épocas. Com estas comemorações, os mesmos desenvolvem melhor seu trabalho, pois estão mais motivados. Assim, geram um retorno positivo para a organização. Segundo o Polidoro (2005), o valor humano é de extrema importância para o desenvolvimento e o sucesso das organizações. Além disso, a motivação do homem é uma estratégia que retém talentos e garante ambiente de trabalho favorável aos objetivos empresariais.

Outro evento oferecido pela Vilma Alimentos gratuitamente é um churrasco em dezembro, no qual os funcionários podem participar com os seus dependentes e filhos de até 15 anos. O objetivo é comemorar o final do ano e celebrar o próximo que está por vir. Este evento é desenvolvido pela Diretoria da empresa. O setor de Comunicação Interna auxilia na confirmação de presenças e entrega de camisetas. Assim que o colaborador certifica-se de que irá participar do evento, ele ganha uma camiseta a ser utilizada no dia do churrasco.

Esta festa é uma confraternização entre os funcionários. Trata-se de momento de lazer e descontração. Realizado nas dependências da instituição, o evento conta grande fartura de comida e bebida, além de participação de diversos cantores e bandas. Eis um exemplo de como a empresa valoriza seus colaboradores, ao lhes proporcionar, gratuitamente, um evento de grande porte. Chiavenato (1929) ressalta que as pessoas passam a maior parte do tempo no ambiente de trabalho. Desta forma, as empresas influenciam diretamente na vida dos indivíduos que ali estão. O autor afirma que os funcionários crescem, se divertem e formam opinião dentro das instituições. Assim, a valorização do ser humano deve ser objetivo primordial das organizações.

Além das ações culturais já citadas, existem outras que surgem de acordo com a necessidade da empresa, como campanhas sobre audição, alimentação, segurança do trabalho e outros assuntos. O orçamento

para estas campanhas e eventos é definido de acordo com as verbas disponíveis nos setores responsáveis pelas iniciativas. O orçamento previsto para as ações culturais de datas comemorativas é o mesmo. É notável que a Comunicação Interna busca inovar a cada ano e desenvolver atividades diferenciadas, de acordo com a verba disponível de cada data. Com este planejamento, as ações culturais são realizadas e direcionadas ao público interno da empresa.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa compreendeu como são realizadas as ações culturais de datas comemorativas desenvolvidas pelo setor de Comunicação Interna da Vilma Alimentos. Estas comemorações possuem o foco de aproximar empresa e empregado, e, assim, formar a imagem da instituição perante o público interno.

As ações culturais são desenvolvidas, de acordo com as necessidades da data e os funcionários podem ganhar brindes, participar de campanhas e eventos e experimentar refeições diferenciadas. Estas são medidas que valorizam o colaborador e o mesmo dedica-se mais ao seu trabalho e se identifica com a organização.

A Vilma Alimentos busca integrar os funcionários aos processos institucionais e fazer com que os mesmos sintam-se homenageados com estas ações culturais de datas comemorativas. É possível compreender que, dessa forma, a empresa cria um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores internos, o que influencia na qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor externo.

A aproximação entre empresa e empregado acontece por meio das ações culturais promovidas pela instituição. É o caso da homenagem ao Dia das Mães, em que todas as colaboradoras puderam participar de um curso de maquiagem e do concurso “Receita da Mamãe” e ainda experimentaram pratos especiais nos refeitórios. Para finalizar a comemoração, as mulheres ganharam um chaveiro em formato de flor.

Estas são ações que demonstram o interesse da empresa no público interno, principalmente em relação ao orçamento destas ações, que são definidos no ano anterior. Para cada data, estabelece-se um custo. Dessa forma, existe uma verba específica para cada comemoração, ou seja, este fator mostra que estas homenagens acontecerão com absoluta certeza.

O BIS, Boletim Interno Semanal, também é um exemplo da relação de aproximação, cada vez maior, entre funcionários e organização. Nesta pesquisa percebeu-se que todas as reportagens vinculadas a datas comemorativas possuem como fontes os próprios colaboradores da empresa, o que demonstra que a Vilma Alimentos abre espaço para que o público interno expresse a sua opinião diante de cada homenagem.

O BIS deve desenvolver-se, a cada ano, buscando ouvir o funcioná-

rio e fazer com que o mesmo participe e interaja com as ações da empresa. As fontes das reportagens são os próprios colaboradores, porém ainda é necessário que haja uma maior participação deles. O informativo deve levar informações interessantes aos colaboradores e fazer com que os mesmos tenham atração pelo que estão lendo. Assim, os funcionários irão contribuir para que o jornal fique, cada vez mais, interativo e dinâmico.

É preciso que a Vilma Alimentos atribua uma maior atenção em relação aos homens da empresa. De acordo com esta pesquisa, foi possível constatar que as campanhas e ações culturais voltadas para as mulheres, são mais valorizadas. Isto se deve ao fato do sexo feminino possuir uma maior participação no que é direcionado para elas.

Porém, a Vilma Alimentos é uma empresa que possui em seu quadro de funcionários, um número superior de homens do que mulheres. Atualmente, existem cerca de 1000 homens e 600 mulheres. Estes números mostram que é necessário que a Comunicação Interna da empresa busque, por meio de criatividade e inovação, integrar o sexo masculino e fazer com que eles participem mais das atividades da empresa.

Além disso, por mais que as datas comemorativas sejam aguardadas pelos funcionários, elas precisam ser renovadas a cada ano. Para que isso aconteça, a empresa deve disponibilizar uma verba mais alta ao setor de Comunicação Interna, para que ações mais eficazes sejam realizadas em prol do público interno, como oferecer um brinde de melhor qualidade e uma decoração específica.

Os desafios são sempre imensos numa organização e o público interno deve ser valorizado. Assim, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa são cada vez melhores. Além disso, ao promover uma relação estreita entre empresa e empregado, a instituição fortalece sua imagem interna e externamente.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Daarta Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e crítica*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEKIN, Saul. Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BELTRÃO, Luiz. *Jornalismo Opinativo*. Porto Alegre: Sulina, 1980.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 31, nov. 2010.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 34, dez. 2010.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 07, mar. 2011.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 09, abr. 2011.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 10, mai. 2011.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 11, mai. 2011.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 17, ago. 2011.
- BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL. Dossiê Vilma Alimentos. Contagem: nº 18, set. 2011.

- CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom Online*. Ano 1, número 1, ago/2004. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5716/5174>. Acesso em: 13 mar. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Tradução de Viviane Ribeiro. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Prática de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage, 2007.
- GABRIEL, Vanessa Sena. *A ação cultural como ferramenta de comunicação: de que maneira as organizações podem investir na cultura como melhoramento dos relacionamentos com os públicos estratégicos?* Disponível em: [http://www.duo.inf.br/culturaonline/arquivos/acao\\_cultural\\_comunicacao.pdf](http://www.duo.inf.br/culturaonline/arquivos/acao_cultural_comunicacao.pdf) Acesso em: 20 set. 2011.
- GONÇALVES, Maria Helena Sousa. *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da ação comunicacional”*. BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, 2005. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>. Acesso em: 7 set. 2011.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KELLNER, Douglas. *A cultura da mídia*. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. Bauru: EDUSC, 2001.

- KOLLROSS, Nicole. As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais. *BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/kollross-nicole-relacoes-publicas-grupos-organizacionais.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2011.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 12. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- LISBOA FILHO, Flavi Ferreira; GODOY, Leoni Pentiado. A contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores. In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO, 6 a 9 set/2006, Brasília. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação, 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1318-2.pdf>. Acesso em: 7 set. 2011.
- MARCHESEI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação Interna. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem, 2008.
- NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.



- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?*. São Paulo: Paulus, 2008.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. 4.ed. Campinas: Alínea, 2009.
- POLIDORO, Márcio. Comunicação Interna e reconhecimento. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico conceituais da comunicação organizacional. Porto Alegre: *Revista FAMECOS* nº31, pag. 47-53, 2006. Disponível em: <http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/famecos/article/view/1110/832>. Acesso em: 13 mar. 2009.
- SILVA, Eduardo Augusto. *O palco!* Comunicação por Ação Cultural e Marketing Cultural. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/monografias/cheacar\\_autorizacao.asp?monografia=palco\\_eduardo.pdf](http://www.aberje.com.br/monografias/cheacar_autorizacao.asp?monografia=palco_eduardo.pdf). Acesso em: 15 set. 2011.
- SOLIO, Marlene Branca. *A questão da recepção no jornalismo organizacional*. UCS – Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/63/53>. Acesso em: 13 mar. 2011.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Tradução: Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PUC-RS. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. As múltiplas dimensões organizacionais. In: VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; DAVEL, Eduardo Paes Barreto (org.). *“Recursos Humanos” e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000.

## ANEXOS

### Anexo A – Fotografia BIS

Número/ano do informativo	Título da reportagem	Número de linhas da reportagem	Fotografias	Número de fontes	Natureza das fontes
31/2010	Dia Mundial do Macarrão	23	SIM	0	-
34/2010	35º Churrasco de Confraternização	51	SIM	3	Funcionários
07/2011	Dia Internacional da Mulher	24	SIM	1	Funcionário
09/2011	Páscoa	15	SIM	1	Funcionário
10/2011	Dia do Trabalhador	32	SIM	1	Funcionário
11/2011	Comemoração Dia das Mães	63	SIM	4	Funcionários
18/2011	Comemoração Dia dos Pais	18	SIM	1	Funcionário

## Anexo B – Ações culturais de datas comemorativas

Comemoração	Data da comemoração	Atividades	Brindes	Local	Objetivos
Dia Mundial do Macarrão	-	Reportagem publicada no BIS	NÃO	-	Informar aos colaboradores da empresa sobre esta importante data, já que este é o principal produto desenvolvido pela instituição.
35º Churrasco de Confraternização	18/11/2010	Evento realizado dentro da empresa e Reportagem publicada no BIS	NÃO	Área 4	Oferecer um dia de lazer para os funcionários e dependentes com uma festa gratuita de grande porte.
Dia Internacional da Mulher	18/03/2011	Refeições especiais, entrega de brindes, reportagem publicada no BIS	SIM	Refeitórios	Comemorar esta data ao oferecer um dia especial para as colaboradoras da empresa.
Páscoa	22/04/2011	Refeições especiais e reportagem publicada no BIS	NÃO	Refeitórios	Oferecer aos funcionários refeições especiais para celebrar a data. O foco principal é no chocolate que é o símbolo desta comemoração.
Dia do Trabalhador	29/04/2011	Café da manhã especial e reportagem publicada no BIS	NÃO	Refeitórios	Para celebrar a data, os funcionários puderam experimentar um café da manhã especial.
Comemoração Dia das Mães	Período de 02 a 06/05/11	Refeições especiais, curso de maquiagem, brinde e reportagem publicada no BIS	SIM	Refeitórios e Sala de Treinamento	Semana que buscou valorizar as mães da empresa, por meio de campanhas, refeições diferenciadas e brindes.
Comemoração Dia dos Pais		Refeições especiais, brinde, reportagem publicada no BIS	SIM	Refeitórios	Comemoração que valorizou a importância do ato de ser pai.