

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
RELAÇÕES PÚBLICAS: BACHARELADO**

**ANA PAULA BORN**

**INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO  
ELEMENTOS NA CONSTRUÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
POSITIVO**

Frederico Westphalen, RS  
2018

**ANA PAULA BORN**

**INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO  
ELEMENTOS NA CONSTRUÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
POSITIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Daiane Scheid

Frederico Westphalen, RS  
2018

ANA PAULA BORN

**INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO  
ELEMENTOS NA CONSTRUÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
POSITIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Aprovado em 27 de novembro de 2018.

Banca examinadora:

.....  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daiane Scheid – UFSM  
Orientadora

.....  
Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Jones Machado – UFSM  
Examinador

.....  
Daniel Reis Silva – UFSM  
Examinador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Milano Pérsigo – UFSM  
Suplente

## AGRADECIMENTOS

Chegar ao final da faculdade é perceber que todos aqueles anos se passaram voando. Parece que foi ontem que iniciei minha vida universitária e hoje já estou aqui, escrevendo os agradecimentos. A palavra que deixo é gratidão! Gratidão aos meus pais, Gilberto e Marli, que acreditaram e apoiaram o meu sonho. Gratidão aos meus irmãos, Rodrigo e Humberto, às minhas cunhadas, Laís e Daiana, por todas às vezes que tiveram que deixar seus afazeres de lado e irem me buscar na rodoviária, e aos meus pequenos, Miguel e Lavínia, por ter que deixar a brincadeira de lado, para ir embora de volta a Frederico.

Gratidão a todos os professores, que de alguma forma, deixaram sua marca nessa minha trajetória, vocês foram mais do que essenciais para o meu crescimento profissional, desejo todo o sucesso do mundo para vocês. Em especial, a minha orientadora Daiane Scheid, foi uma honra trabalhar com ela e ver a sintonia que tínhamos para fluir o trabalho, meu muito obrigada por este ano. Gratidão por aqueles professores que não são do DECOM, mas que marcaram a minha caminhada como acadêmica. Obrigada aos orientadores do projeto Seja UFSM-FW, Edner, Gizelli e Eliane, por acreditarem no meu potencial.

Durante todos esses anos, muitas pessoas entraram na minha vida, tenho certeza, que de alguma forma, deixaram algum marco especial. Gratidão aos meus colegas por todos esses anos juntos. Sei que todos possuem um grande potencial e que irão voar nessa nova jornada e que o sucesso será garantido. Agradeço de coração pela forte amizade formada com a Kássia e a Tainara, que o nosso trio nunca se separe, amo vocês. Gratidão ao Tarcísio, que entrou na minha vida e a mudou de uma forma inexplicável. Gratidão à Édina, por todos esses anos morando juntas em busca da sonhada profissão.

Não posso esquecer das pessoas que deixei pra trás para seguir esse sonho. Minha gratidão à Júlia, pela nossa amizade de mais de 10 anos. Obrigada por toda ajuda com a correção do TCC, sempre acreditei no teu talento e tenho certeza que vai brilhar. Gratidão à Flávia, por me demonstrar o quão forte e guerreira é, e por me presentear como dinda do Vitinho. Vocês são incríveis e agradeço pela nossa amizade.

Por fim, em um mundo cheio de incertezas, espero que mais pessoas possam ingressar em uma universidade federal e assim como eu, buscar o tão almejado diploma. Que todos possam sonhar, viver e não esquecer de todo dia agradecer!

## RESUMO

Apresentamos neste documento o Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “Instrumentos de comunicação interna como elementos na construção do clima organizacional positivo”. A pesquisa se trata da temática da comunicação interna e analisa como os instrumentos de comunicação interna podem contribuir no clima organizacional e objetiva entender a relação dos instrumentos de comunicação interna com o clima organizacional positivo, utilizando como fonte o *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar do ano de 2017, da Exame. Para tanto, apresentamos como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, a realização de uma entrevista fechada com coleta de dados pela internet, análise documental e de conteúdo. Para a coleta dos dados, entramos em contato com as empresas enviando um questionário que possuía o objetivo de identificar quais são os instrumentos de comunicação interna que as empresas possuíam. Na oportunidade, também solicitamos um instrumento de comunicação que a organização utilizava com seu público interno. Dando continuidade, utilizamos a análise de conteúdo com os materiais recebidos da coleta de dados e, com algumas categorias destacadas do referencial teórico, analisaremos se estas podem estar contribuindo com o clima organizacional da empresa. Dentre os resultados temos a percepção de que o jornal da Liga Aperam parece contribuir de forma mais efetiva para construção de um clima de trabalho positivo, enquanto a revista do grupo A.Yoshii tem um foco mais voltado para o ambiente externo.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Clima organizacional. Instrumentos de comunicação dirigida. *Ranking* Exame 2017.

## **ABSTRACT**

We present in this document the Course Conclusion Paper, entitled "Internal communication tools as elements in the construction of positive organizational climate". The research deals with the subject of internal communication and analyzes how the internal communication tools can contribute to the organizational climate and aims to understand the relationship between the internal communication tools and the positive organizational climate, using as source the ranking of the 150 best companies to work of 2017, of the Exam. Therefore, we present as methodological procedures the bibliographic research, the accomplishment of a closed interview with data collection through the internet, documentary and content analysis. For the data collection, we contacted the companies sending a questionnaire that had the objective of identifying which are the internal communication tools that the companies had. At the opportunity, we also requested a communication tool that the organization used with its internal public. Continuing, we use the content analysis in the materials received from the data collection and, with some outstanding categories of the theoretical reference, we will analyze if these may be contributing to the organizational climate of the company. Among the results we have the perception that the newspaper of the Aperam League seems to contribute more effectively to the construction of a positive working climate, while the magazine of the A.Yoshii group is more focused on the external environment.

**Keywords:** Internal communication. Organizational climate. Directed communication tools. Exam Ranking 2017.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de e-mail enviado para as empresas. ....	35
Figura 2: Banner do SEBRAE PR incentivando os funcionários a responder as questões da Revista Você S/A.....	42
Figura 3: Blog interno do SEBRAE RN.....	43
Figura 4: Jornal Mural do Grupo A. Yoshii. ....	43
Figura 5: Convite para reunião aberta do KingHost.....	44
Figura 6: ContInforma da empresa Continental .....	45
Figura 7: categoria liderança/valorização profissional/acesso. ....	48
Figura 8: Trecho da matéria “Naturalmente Líderes” .....	49
Figura 9: convite da Aperam. ....	51
Figura 10: Trecho da matéria “Segurança no trabalho”. ....	53
Figura 11: Trecho da matéria “Ser + sustentável”.....	55
Figura 12: Categoria maturidade empresarial.....	56
Figura 13: Trecho da matéria “De Timóteo para o mundo” .....	57
Figura 14: Matéria “Você + Sustentável”.....	58
Figura 15: Trecho da matéria “Futebol Suíço no dia do trabalhador” .....	58
Figura 16: categoria identificação com a empresa .....	60
Figura 17: trecho da matéria “Yticon e Londrinado: assista no YouTube” .....	61
Figura 18: categoria processo comunicativo. ....	62
Figura 19: categoria neutra - Aperam.....	64
Figura 20: Trecho da matéria “Personal organizers: dicas para o dia a dia” .....	65
Gráfico 1: Setor de atuação do respondente .....	39
Gráfico 2: Instrumentos utilizados pelas melhores empresas.....	40
Gráfico 3: Questão sobre qual ser o grau de relevância da comunicação interna para o clima organizacional positivo.....	41
Gráfico 4: Total de categorias primárias do jornal Liga Aperam.....	66
Gráfico 5: Total de categorias primárias da revista A.Yoshii News. ....	67
Quadro 1: Instrumentos e conceitos. ....	23
Quadro 2: Objetivos e Técnicas.....	33
Quadro 3: Materiais enviados.....	37
Quadro 4: Categorias de análise .....	38
Quadro 5: Lista das categorias.....	47

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1 A COMUNICAÇÃO INTERNA</b> .....	<b>12</b>
1.1 A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	12
1.2 PROCESSO E INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO .....	18
<b>2 O CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>26</b>
2.1 A RELEVÂNCIA DO CLIMA POSITIVO .....	26
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO .....	28
<b>3 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS 150 MELHORES E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O CLIMA POSITIVO</b> .....	<b>32</b>
3.1 A METODOLOGIA ADOTADA .....	32
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	34
3.1.2 Entrevista .....	34
3.1.3 Análise documental.....	36
3.1.4 Análise de conteúdo .....	37
3.2 OS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS 150 MELHORES.....	39
3.2.1 Categoria 1 - Liderança/Valorização profissional/Acesso .....	47
3.2.2 Categoria 2 - Compensação .....	51
3.2.3 Categoria 3 - Maturidade Empresarial .....	54
3.2.4 Categoria 4 - Colaboração entre áreas funcionais.....	57
3.2.5 Categoria 5 - Identificação com a empresa .....	59
3.2.6 Categoria 6 - Processo comunicativo .....	61
3.2.7 Categoria 7 - Neutra .....	63
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>73</b>
APÊNDICE A - Modelo de questionário .....	73
APÊNDICE B - Contato das empresas.....	75
APÊNDICE C - Revista A.Yoshii News.....	84
APÊNDICE D - Jornal Liga Aperam .....	86



## INTRODUÇÃO

A comunicação está totalmente presente no nosso dia a dia. Precisamos de alguma forma nos comunicar e isso também acontece com as organizações. Elas necessitam da comunicação organizacional para dialogar com os seus distintos públicos, dentre eles o público interno, que carece de uma atenção especial por parte das empresas. Com foco no relacionamento com os colaboradores, as organizações utilizam diferentes tipos de instrumentos de comunicação para promover uma comunicação interna eficaz.

Nesse contexto, a presente pesquisa aborda a temática da comunicação interna e está embasada no seguinte questionamento: como os instrumentos de comunicação interna podem contribuir na criação do clima organizacional positivo? O objetivo geral do trabalho é entender a relação entre os instrumentos de comunicação interna com a construção de um clima organizacional positivo. A partir disso, temos como objetivos específicos:

- refletir sobre a importância dos instrumentos de comunicação interna e como podem interferir no clima organizacional;
- identificar instrumentos de comunicação interna utilizados nas empresas listadas no *ranking* das melhores empresas para trabalhar da Exame de 2017;
- analisar alguns instrumentos utilizados por essas empresas para identificar de que forma/sob que aspectos eles podem estar contribuindo na construção do clima organizacional positivo.

A escolha da temática está pautada nas noções que Kunsch (2003) destaca sobre a comunicação organizacional e de como se processam os fenômenos comunicacionais nas distintas modalidades das organizações. Nesse sentido, Kunsch (2003, p. 149) afirma que a comunicação organizacional, “compreende, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”.

Nessa perspectiva, situamos os instrumentos de comunicação interna nas organizações como foco da pesquisa. Foi a partir das disciplinas de Comunicação Organizacional e Processos e Instrumentos de Relações públicas, cursadas durante a graduação em Relações Públicas, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Frederico Westphalen, que o interesse pelo assunto cresceu. As temáticas abordadas nessas disciplinas alinham-se ao tema da pesquisa, pois tratam dos tipos de comunicação presentes nas organizações, trazendo à tona a comunicação interna, bem como os processos e instrumentos que podem ser aplicados para determinadas ações de comunicação.

A comunicação interna, segundo Kunsch (2003), constitui um setor planejado que irá viabilizar todas as interações entre a organização e seus empregados. Dessa forma, para que exista diálogo entre a empresa e funcionário são necessárias diferentes ações de comunicação direcionadas ao público interno, para que assim se consiga manter um engajamento entre a administração das empresas e seus funcionários, proporcionando um bom ambiente de trabalho.

Um ponto positivo de manter esse tipo de comunicação está no fato dos funcionários de uma empresa se sentirem como parte integrante da sociedade de capital e trabalho, com uma função essencial e real na organização (ANDRADE, 2008). Dessa maneira, percebemos que manter um bom relacionamento com o público interno pode beneficiar tanto a organização quanto os funcionários. Afinal, os empregados são favorecidos com um ambiente agradável de trabalho, que irá contribuir com o seu bem-estar e interesse em cooperar com a organização; já a empresa, pode ser privilegiada com um maior empenho, dedicação e lealdade dos seus funcionários.

Diante dessas considerações sobre o tema, temos como objeto de estudo as empresas listadas na edição das 150 melhores empresas para você trabalhar<sup>1</sup>, segundo o *ranking* do ano de 2017, do *site* da Exame. Esse *ranking* é realizado pela equipe da Editora Abril, da qual a Revista Exame faz parte, e contempla uma pesquisa de clima organizacional que avalia a satisfação e a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho das empresas inscritas na premiação.

As empresas ranqueadas são de diferentes ramos de atuação e são campeãs em salários, oportunidades de carreira, boas lideranças, qualidade de vida e bom clima organizacional. Essas características resultam no *ranking*, que é dado pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFC), o que nos leva a imaginar que essas empresas possuem instrumentos de comunicação interna eficazes que contribuem para o clima agradável. O contato com essas empresas visa à identificação de quais são os instrumentos de comunicação interna por elas utilizados, bem como o acesso a algum desses instrumentos para uma análise mais detalhada sobre como podem estar contribuindo na criação do clima organizacional positivo. Nesse sentido, os procedimentos metodológicos da pesquisa contemplam as técnicas de pesquisa bibliográfica, entrevista, análise documental e de conteúdo.

---

<sup>1</sup> Exame - 150 melhores empresas para você trabalhar em 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>>. Acesso em: 26, mar. 2018.

Na perspectiva pessoal, acreditamos que essa pesquisa pode nos auxiliar no mercado de trabalho futuramente, pois a identificação dos instrumentos e a análise que será realizada vai colaborar com a expansão de conhecimento a respeito de novos instrumentos e/ou seus diferentes usos. Pode, assim, servir de subsídio para a criação, melhoramento ou até a implantação de novas estratégias nas instituições nas quais atuaremos no futuro, uma vez que a pesquisa nos proporcionará um maior entendimento sobre os processos da comunicação interna, assim como, os instrumentos que podemos utilizar para aprimorá-la nas empresas e por consequência favorecer um clima organizacional positivo. Outro aspecto é que, ao termos acesso a algumas práticas que as empresas consideradas melhores de se trabalhar, segundo o *ranking* da Exame, adotam para manter o bom relacionamento em seus ambientes de trabalho, podemos compreender de uma melhor forma como é formado esse engajamento entre organização e funcionários.

Numa perspectiva social, a ideia da pesquisa é reforçar a importância da comunicação interna para a sociedade e para as organizações que desconhecem os benefícios em manter um bom relacionamento com o público interno. Esse desconhecimento, muitas vezes, pode acarretar no descontentamento, na não cooperação e na falta de dedicação dos funcionários no seu ambiente de trabalho por falta, também, de uma comunicação adequada. Mas, se essas empresas possuem uma boa relação com esse público pode ser ele o principal disseminador da uma imagem positiva da organização.

Realizamos um estado da arte para verificar estudos similares e encontramos alguns trabalhos que nos auxiliaram na estruturação da pesquisa. Dentre eles destacamos o artigo “De qual comunicação (interna) não estamos falando?”, de Ana Córdova Wels e Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PUCRS, 2015), que faz uma reflexão sobre a necessidade de pensarmos ou repensarmos a comunicação, possuindo como ponto de referência o sujeito-indivíduo organizacional; a monografia “Comunicação Interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial”, de Brenda Marques Madureira de Melo (UFJF, 2006), orientada por Álvaro Eduardo Trigueiro Americano, estuda a comunicação interna como uma ferramenta estratégica da gestão empresarial, atuando na harmonia do ambiente interno e contribuindo na geração de resultados e no crescimento organizacional; o estudo “Diagnóstico da Comunicação Interna nas indústrias de médio porte de Frederico Westphalen”, realizado por Rodrigo Antônio Binotto Mendonça (UFMS-FW, 2013), orientado pelo professor André Quiroga Sandi, que buscou diagnosticar os programas de comunicação interna das indústrias de médio porte de Frederico Westphalen e, ainda, a monografia realizada no curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional na Universidade de

Brasília (UnB), por Beatriz Alves de Souza Trece, “O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional” (2013), que tem como objetivo compreender como três organizações consideradas como detentoras de um bom ambiente de trabalho recebem contribuições de suas comunicações internas a fim de melhorar o clima organizacional, fortalecer o trabalho em equipe e atenuar conflitos decorrentes das diferenças culturais inerentes ao espaço de trabalho.

Diante da proposta aqui apresentada, apresentamos a organização do nosso trabalho. No capítulo 1, abordamos conceitos sobre a comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna, processos de comunicação e os instrumentos de comunicação. No capítulo 2, tratamos dos conceitos sobre cultura organizacional, clima organizacional, indicadores de clima e também sobre a comunicação interna e o clima organizacional. No capítulo 3, destacamos a metodologia do estudo, de que forma organizamos e procedemos a pesquisa e por fim, no capítulo 4, os dados coletados e sua análise, seguidos das considerações finais da pesquisa.

## 1 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Neste capítulo, trazemos a contextualização da comunicação interna, mas, para entendermos onde ela se insere, desenvolvemos uma breve explicação sobre a comunicação organizacional e a sua importância nas organizações. Após, apontamos sobre os processos comunicativos organizacionais, seus fluxos, os tipos de comunicação e, por fim, alguns instrumentos que podem ser direcionados especialmente para o público interno.

### 1.1 A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A sociedade contemporânea, segundo Nassar (2008, p. 61), “é constituída e mantida por uma rede de entidades, organizadas com o objetivo de atender, por meio da produção de bens e da prestação de serviços, as mais diversas necessidades humanas”. Essas entidades, citadas pelo autor, são as diferentes organizações que trabalham para suprir as distintas necessidades do nosso cotidiano.

Mas, para que essas empresas estejam em perfeito funcionamento, para a criação de seus produtos e/ou serviços, é indispensável que se tenha uma equipe de funcionários para realizar as operações. Sendo assim, Nassar (2008, p. 62) afirma que:

Todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade -, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais.

Ou seja, os indivíduos que trabalham nas instituições se comunicam entre eles, criando uma rede de contatos e relacionamentos.

Todas as organizações possuem na sua estrutura as pessoas, que atuam segundo divisões e processos de trabalho e, para isso, dependem de alguns recursos, como financeiro, material, tecnológico, comunicacional. Há algumas características que são comuns em todas as organizações, como destaca Nassar (2008, p. 62), são elas “a) São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas; b) São complexas e aplicam a divisão do trabalho; c) Têm história e memória; d) Devem enfrentar o desafio das mudanças; e) Têm identidade; f) Querem resultados;”. Para que todas essas características sejam executadas é necessária a comunicação para intermediar as ações com as pessoas, criando vínculos e relacionamentos.

Dessa forma, para compreendermos essa rede de relações, Nassar (2008, p. 64) relata que a comunicação será “fundamental para que a administração organizacional - políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles - tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de conhecimento”. França (2011, p. 262) afirma que “a gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos tem por objetivo específico fazer com que ela obtenha sucesso na execução de suas diretrizes e decisões estratégicas”. Em outras palavras, quando a administração da instituição mantém uma comunicação com seus funcionários, demonstrando políticas, planejamentos, ações, coordenações, está, de certa forma, engajando-os com a empresa e trabalhando de um modo adequado a comunicação organizacional.

Para Nassar (2008, p. 64):

o processo de comunicação [...] é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

Cientes da importância da comunicação nas empresas, ressaltamos um tipo de comunicação que é responsável por compreender as práticas comunicacionais nas organizações: a comunicação organizacional. De acordo com Kunsch (2003, p. 149), a comunicação organizacional como disciplina “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação e seus diversos públicos”.

A comunicação organizacional pode ser compreendida a partir de quatro aspectos: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Kunsch (2003, p. 152) afirma que a comunicação administrativa é “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas”; a mercadológica, segundo Kunsch (2003, p. 162) “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos”. Já a institucional, de acordo com Kunsch (2003, p. 164), “é a responsável direta, [...], pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. E a comunicação interna “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento” (KUNSCH, 2003, p. 154).

Refletindo sobre esses aspectos da comunicação organizacional, notamos que cada um tem as suas características, mas, quando trabalhados juntos na organização, formam a comunicação integrada, que Kunsch (2003, p. 150) define como:

São formas de comunicação que permitem uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional.

À vista disso, constatamos a importância de trabalhar a comunicação das empresas, pois, assim, são criados os diferentes laços com todos os seus públicos que interagem com ela.

Portanto, é necessário identificar, no âmbito da organização, os diferentes públicos, que de alguma forma, possuem um relacionamento com a empresa, afinal não existe o público, mas sim diversos públicos, com suas características diversas (ANDRADE, 1989 *apud* FORTES, 2003).

Cesca (2006, p.31 - 32) propõe uma classificação dos públicos com base no vínculo jurídico-físico que são estabelecidos entre eles e as organizações. Sendo assim, a autora classifica os seguintes públicos com as suas características: interno vinculado, que é a administração superior, funcionários fixos e funcionários com contratos temporários e tem como característica principal “ocupar o espaço físico da organização e ter vínculo empregatício com a organização”, o interno desvinculado, que é composto pelos funcionários de serviços terceirizados, que estão atuando no espaço físico da organização e, como característica dessa classificação “ocupam o espaço físico da organização e não tem vínculo empregatício com a organização, mas tem responsabilidades com este público”.

Na classificação de misto vinculado, a autora destaca que é para vendedores externos não autônomos, acionistas, funcionários do transporte com vínculo empregatício, funcionários que trabalham em suas residências de forma não autônoma e também para funcionários que prestam serviços em outras organizações, dessa forma, “não ocupa o espaço físico da organização, mas tem vínculo empregatício ou jurídico com a organização” (CESCA, 2006, p.32). O misto desvinculado “não ocupa o espaço físico da organização e não tem vínculo empregatício com a organização, mas se relaciona com ela, tendo direitos e deveres” (CESCA, 2006, p.32), classificado para fornecedores, distribuidores, revendedores, vendedores externos autônomos, funcionários que trabalham em suas residências de forma autônoma, familiares de funcionários e funcionários do transporte terceirizados e, por fim, o externo, que é composto pela comunidade, consumidores, escolas, imprensa, governo, concorrentes, bancos, sindicatos e terceiro setor, “não ocupa o espaço físico da organização e

não tem qualquer vínculo formal com a organização, mas esta tem responsabilidade para com esse público e está sempre atenta à sua opinião” (CESCA, 2006, p.32).

Outros autores utilizam a classificação dos públicos como interno, externo e misto (ANDRADE, 1996 *apud* FORTES, 2003), mas Fortes (2003, p. 71) destaca:

Não se trata, evidentemente, de uma simples distribuição física de grupos mais ou menos próximos da empresa, mas do enquadramento de uma ou outra categoria pelo seu grau de dependência em relação ao organismo promotor do relacionamento e na sua capacidade de causar impactos favoráveis ou desfavoráveis no destino dessa mesma instituição. Assim, os grupos são ajustados em categorias distintas de públicos.

Para entendermos resumidamente esta classificação, utilizamos a contextualização de Fortes. Para o autor, o público interno é “originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizem um empregador e o empregado” (FORTES, 2003. p. 72). O público misto é o “agrupamento oriundo do grupo-clientela, perfeitamente identificável, que tem, ao mesmo tempo, feições de público interno e de público externo” (FORTES, 2003. p. 74). Por fim, o público externo é “identificável proveniente dos grupos que têm expectativas em uma instituição, com o qual é estabelecida uma rede de relacionamentos dependente dos interesses mais ou menos prementes” (FORTES, 2003. p. 77).

Normalmente, quando entramos em uma organização, independente do seu tipo, queremos que os funcionários que estão ali, prestando serviços, sejam atenciosos e prestem um bom atendimento. Mas, como fazer com que eles sejam prestativos com o público externo, se eles, como público interno, não possuem nenhuma valorização por parte dos seus dirigentes dentro da empresa? É interessante e muito importante que as organizações mantenham um relacionamento saudável com todos os seus públicos, porém, com um destaque especial para o interno, que está colaborando com o crescimento e faturamento da empresa; manter uma comunicação interna agradável pode trazer diversos benefícios a longo prazo.

Para compreendermos esse processo de comunicação interna e suas vantagens, primeiramente temos que entender seu conceito. Curvello (2002, p. 17) a define como “aquela voltada para o público interno das organizações, buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais”. Já para Menan (2010, p. 2),

a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis



hierárquicos da empresa. É, na verdade, um fator contribuinte ao clima organizacional.

Desse modo, percebemos que pode ser benéfico estimular o diálogo entre os públicos para contribuir no clima das empresas. Andrade (2011, p. 265) também afirma que “a estratégia maior dos relacionamentos é o diálogo, ou seja, a capacidade que têm as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum a ser atingido ou se tomar uma decisão contrária.” Dessa forma, os *feedbacks* serão importantes para que ocorra mudanças significativas no contexto das organizações.

Pensando no contexto do público interno, a partir do momento que as organizações mantêm um diálogo, um relacionamento e trabalham de uma forma estratégica, ao ouvir seus empregados e entender os diferentes pontos de vista, podem formular as práticas que irão beneficiar a todos os envolvidos. Mas essas relações vão depender, segundo Andrade (2008, p.96), “principalmente, da aceitação, por parte da empresa, do princípio da cooperação entre a direção e o pessoal da organização. Os funcionários sempre querem cooperar com a empresa, basta que lhes seja dada essa meia oportunidade”.

Segundo Scroferneker (2011, p. 58):

O mundo organizacional é dinâmico, complexo e está em permanente movimento. Essa dinâmica, complexidade e movimento exigem das organizações um permanente monitoramento dos ambientes nos quais estão inseridos, com os quais interagem e dos quais dependem, principalmente, dos ambientes internos que lhe garantem a estabilidade e a segurança de produtividade e lucratividade.

Então, ao aderirem às práticas de comunicação interna, as organizações promovem o equilíbrio nas relações dentro do seu ambiente de trabalho. De acordo com Bem (2013, p.13), “isso promoverá a oportunidade da criação de vínculos duradouros entre as pessoas e a organização”. Scroferneker (2011, p.58) também destaca que os “ambientes internos saudáveis e climas organizacionais positivos favorecem e estimulam a comunicação interna, possibilitando a interação e abrindo espaço para o diálogo”.

Pensando no contexto interno, Kunsch (2003, p.70) destaca que “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”. Portanto, ao possuir uma comunicação estabilizada, será possível estruturar as ligações internas e externas, e então, estudar as condições de melhorias organizacionais.

Também é importante salientar que os funcionários devem se sentir como parte da empresa e respeitados, pois, com isso, maiores as chances de cooperarem com o ambiente, como mencionado anteriormente. Entretanto, se o respeito não ocorrer, não adiantará a

organização investir em ações e programas de melhoria, bem como Kunsch (2003, p.157) salienta: “nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização”. Ou seja, as empresas não devem ter apenas o seu olhar voltado para os clientes, mas também para o seu público interno.

Scroferneker (2011, p. 61) destaca que:

Valorizar a comunicação interna significa valorizar o funcionário/colaborador/empregado atribuindo-lhe ‘lugar’ na organização como pessoa e sendo simplesmente como um recurso [humano]. Esse ‘lugar’ atribuído poderá ser o gerador do sentimento de pertencer/de fazer parte da organização, o que tenderá a reverter positivamente para a efetividade (lucratividade/produktividade) de uma organização.

Andrade (2008, p. 97) também afirma sobre a importância em fazer os empregados se sentirem como parte da organização:

os funcionários de uma empresa não podem ser conquistados com tapinhas amistosas nas costas ou com jogos de camisetas de futebol. Eles querem se sentir como parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital e trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização.

Sendo assim, é importante que os dirigentes percebam que a partir da criação de diferentes ações de aproximação do público interno, como reuniões, quadro de avisos, visitas, manual do funcionário, entre outros, pode-se aumentar o vínculo entre organização e funcionário, porém, esse vínculo não deve ser apenas de interações, mas sim, de realmente dar voz aos funcionários, ouvi-los e deixá-los que participem dos processos organizacionais.

Entretanto, muitas empresas desconhecem as práticas de comunicação interna e os benefícios que elas podem trazer. Não manter um relacionamento saudável com a organização pode acabar gerando um descontentamento nos funcionários, acarretando a falta de dedicação em seu ambiente de trabalho. Além disso, Kunsch (2003, p. 159), também destaca que

o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços.

Conseqüentemente, se as organizações não possuem uma boa relação com o seu público interno, isso pode afetar sua imagem. Os empregados das organizações podem ser os principais propagadores da imagem organizacional, então, se a organização possuir uma comunicação interna qualificada, gerando credibilidade e confiança, será possível elevar a sua

reputação e imagem com todo o público externo da empresa.

## 1.2 PROCESSO E INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação, conforme citado anteriormente, é de extrema importância nas organizações, com ela os vínculos e as relações com os públicos são criadas. Sem os processos comunicativos não existe o diálogo - fator crucial na obtenção dos ambientes apropriados para o trabalho e a ligação dos distintos setores existentes no contexto organizacional. Para destacar isso, Kunsch (2003, p. 69) coloca: “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Kunsch (2003) descreve o processo comunicacional com os elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Para que o receptor interprete a mensagem que o emissor enviar, deverá conseguir decodificá-la. Porém, se o emissor for intimidado pelo receptor no processo de envio da mensagem, tudo o que engloba a mensagem e a sua interpretação serão afetadas.

Sobre como esse processo ocorre nas organizações, Kunsch (2003, p. 72) ressalta:

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

As instituições devem estar cientes que todas as informações que elas disseminam nem sempre podem ser recebidas e decodificadas pelo receptor na mesma intenção que foram propagadas. O entender de cada receptor pode ser diferente e, assim, pode ocasionar alguma crise envolvendo a imagem da organização.

Ainda detalhando o processo de comunicação, temos este que acontece dentro das organizações e flui basicamente por duas redes chamadas informal e formal. Para Kunsch (2003, p. 82):

O sistema formal de comunicação de toda organização [...] é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis.

As duas redes acabam se interligando no processo de comunicação, pois a comunicação formal sempre terá que ser suplementada pela informal, para que fluam as informações dentro da organização. Assim, a rede informal emerge das relações sociais entre as pessoas, e a rede formal é a que procede da estrutura organizacional (KUNSCH, 2003).

Do mesmo modo, existem diferentes fluxos, que irão conduzir as distintas comunicações existentes dentro das organizações, conduzindo-as para as mais variadas direções. Os fluxos existentes são classificados em descendentes ou verticais, ascendentes e os horizontais ou laterais, sendo que, dentro dos laterais, pode haver o transversal e circular (KUSNCH, 2003).

Como fluxo da comunicação descendente ou vertical podemos entender, de acordo com Kunsch (2003, p.85), aquele que “liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima pra baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização”.

Já a comunicação ascendente, Kunsch (2003, p.85) determina que

São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho.

A intensidade do fluxo ascendente vai depender da filosofia que a organização possui, para que os integrantes que não estão em cargos de gestão possam também falar dentro da empresa.

No fluxo horizontal ou lateral, Kunsch (2003, p.85) diz que “a comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios etc.”. Esse fluxo irá constituir um intercâmbio interdepartamental de informações, servindo de força coordenadora e integradora.

O fluxo transversal ou longitudinal ocorre quando as organizações incentivam que a sua gestão seja mais participativa e integrada, permitindo que as pessoas que ali atuam participem das diferentes áreas organizacionais. Segundo Kunsch (2003, p. 86), “é o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional”.

Por fim, temos o fluxo circular que, segundo Flores Gortari e Orozco Gutiérrez (1990, *apud* KUNSCH 2003, p.86), “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e

seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”. Este fluxo será mais presente nas organizações informais.

Portanto, para Kunsch (2003, p. 86):

Todos esses três fluxos usam-se os mais variados métodos, recursos e canais orais, escritos, audiovisuais, contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadro de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, filmes institucionais e comerciais, entre outros.

Ou seja, esses fluxos utilizam-se desses diversos recursos para que a comunicação interna flua corretamente, constituindo uma série de instrumentos de comunicação dirigida. Fortes (2003, p.239) diz que essa “tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com um número selecionado de pessoas homogêneas e conhecidas”. Fortes (2003) classifica esses meios como comunicação dirigida oral, escrita, aproximativa, auxiliar. A comunicação escrita conduz a comunicação, utilizando-se da palavra escrita; a oral transmite a comunicação por intermédio da palavra oral; a auxiliar abrange o conjunto dos recursos audiovisuais; e a aproximativa estabelece relações pessoais diretas entre a organização e seus públicos. Já Kunsch (2003), identifica os meios comunicativos ou veículos de comunicação em orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais, telemáticos e presencial pessoal.

Para Cesca (2009, p. 350), “a comunicação dirigida visa transmitir informações específicas para pessoas determinadas: os públicos”. Simões (1995, p. 159), destaca que “a organização, ao comunicar suas decisões a seus públicos, através de sua atuação e de seu discurso, e ao escutá-los, utiliza inúmeros instrumentos ou meios de comunicação que buscam e levam mensagens, contendo ou não informações”. Cesca (2009, p.51) ainda afirma que

A escolha dos veículos adequados para se estabelecer uma comunicação eficiente estará sempre na dependência das características de cada um desses públicos. Na busca de uma boa relação com eles, as organizações não tem medido esforços, sendo a comunicação dirigida, por seus mas variados veículos, largamente utilizada no processo.

Portanto, os instrumentos que estão inseridos dentro de cada categoria da comunicação dirigida, principalmente da oral e escrita, serão importantes para que ações com os públicos da organização sejam realizados. Refletindo sobre a comunicação com os públicos internos, podemos elencar diversos instrumentos que são dirigidos para estes, contribuindo para um processo de comunicação adequado.

Diante disso, a partir do embasamento de alguns autores, listamos alguns instrumentos que podem ser utilizados na administração da comunicação interna nas empresas,

contribuindo para gerar, então, um relacionamento saudável entre gestão e funcionários e para um clima positivo. Fortes (2003, p. 255 – 284) destaca como instrumentos que podem ser utilizados, como a apostila (material técnico ou científico aproveitado em explicações detalhadas e como anotações complementares de cursos realizados pela empresa) e os avisos (comunicação curta de carácter oficial, aplicada para as informações administrativas que exigem rapidez e flexibilidade, como alertas de última hora, convênios, eventos promocionais e comemorações em geral). Também indica o boletim informativo (tipo de jornal, todavia com menores dimensões e quantidade de informações), a carta (transporta interna e externamente mensagens escritas, com inúmeras intenções) e a cartilha (primeiras noções daquilo que se pretende transmitir).

O autor cita ainda os eventos excepcionais (os fatos raros de uma empresa, podendo ser comemorações internas como: aniversário da empresa e de funcionários, metas e marco histórico da organização, festa de Natal, entre outros) e informativos (levam ao público uma comunicação exata, mas que se esgota assim que é emitida; não se espera nenhum retorno, mas sim, que seja atendido o que foi solicitado ou recomendado).

Outros instrumentos são os informes de reuniões (documentos distribuídos aos que não puderam participar de determinadas reuniões na empresa ou para os demais funcionários com o intuito de embasar uma participação ativa no instante em que ela for solicitada), os insertos em barras (mensagens curtas, insertas em envelopes de pagamentos, para levar aos empregados dísticos de estímulo, lembretes e saudações rápidas, em geral) e a intranet (cada vez mais comuns, praticam os mesmos fundamentos e a tecnologia da internet; elevam a compreensão e a qualidade dos informes, dando maior autonomia aos operadores do sistema, facilitando a comunicação e o atendimento ao público interno) (FORTES, 2003, p. 255 – 284).

Outros meios de comunicação com o público interno são os manuais (com os manuais busca-se uma sintonia nas operações que, independentemente da localização da empresa, de suas filiais, dos produtos ou serviços solicitados, afiance um modo de ser consistente com os desejos e as necessidades dos consumidores e com as aspirações de todos os públicos), os murais (o quadro mural é elaborado e controlado pelos funcionários, aceita qualquer tema e é utilizado de acordo com as suas expectativas) e as reuniões informativas (dedicadas à exposição e à coleta de informações, especialmente daqueles que raramente têm oportunidade de expressar suas ideias e seus conhecimentos) (FORTES, 2003, p. 255 – 284).

O autor difere ainda as reuniões instrutivas (distinguem-se pela informação e aprendizagem; o coordenador, que fornece instruções e não faculta aos presentes muitas

argumentações ou críticas ao temário; são comunicados sobre a rotina de atendimento, explicações sobre funcionamento de equipamentos existentes na empresa, colaborando com a educação formal dos empregados). E cita também a separata ou reprinted (reprodução de anúncio ou matéria veiculada em jornal ou revista; indicado nas relações com o público interno e em áreas do público misto) e a sinalização escrita (relacionada aos aspectos de segurança dos equipamentos e das instalações da empresa, podendo ser complementada por elementos pictográficos).

Por fim, temos o sistema de sugestões (canal de comunicação do público interno com os escalões superiores da empresa, designado ao encaminhamento de projetos que melhorem as rotinas aplicadas ou ideias de novos procedimentos) e o volante (lembrete sucinto de atividades ou eventos, impresso em folha solta; são passados de mão em mão internamente à empresa ou nas ruas) também são considerados instrumentos de comunicação dirigida para o público interno.

Cesca (2009, p. 352 - 362) também evidencia alguns instrumentos de comunicação dirigida que podem ser utilizados nas organizações, são eles: barra de hollerith (fazer da barra do hollerith um veículo de comunicação com o público interno é garantir que a mensagem seja realmente lida; trata-se, afinal, de um comprovante de remuneração), quadro de avisos (é um eficiente veículo de comunicação interna), entrevista (a vida do funcionário na organização começa com essa forma de comunicação oral, quando de seu recrutamento e sua seleção) e a rádio interna (eficiente para transmissão de informações diversas para os funcionários).

Além dos instrumentos citados, Fortes (2003) e Cesca (2009) mencionam alguns em comum que também podem ser utilizados nas organizações. Abaixo um quadro com o nome do instrumento e o seu conceito de acordo com cada autor:

Quadro 1: Instrumentos e conceitos

(continua)

Instrumento	Cesca (2009)	Fortes (2003)
Memorandos	São redigidos de maneira informal, tendo como característica ser dirigido somente ao público interno.	São instruções breves e precisas, escritas para dar/confirmar ordens e cobrar resultados; tem as mesmas características dos avisos, mas prevalecem o seu encaminhamento a indivíduos ou cargos.
Telegrama	Utilizado em pequena escala, mas também é um veículo que, embora muitos acreditem estar em desuso, não está.	Comunicação sintética e urgente mostra-se útil para cumprimentar, felicitar e remeter congratulações aos familiares dos empregados e aos demais públicos.
Cartaz	O valor do cartaz está na atração que ele exerce, visualmente, sobre o público de interesse, tornando-se um veículo importante, sobretudo para complemento de informações.	Impressos em papel de tamanhos variados e abordam, por exemplo, a segurança no trabalho.
E-mail	Todas as comunicações escritas impressas das organizações podem ser enviadas também por e-mail/correio eletrônico.	Canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, a custos mínimos, seu uso é regulado por políticas específicas e tem substituído com vantagens os avisos e os murais.



Quadro 1: Instrumentos e conceitos

(conclusão)

Manual de integração ou de normas internas	Tem a finalidade de integrar o funcionário no ambiente de trabalho, apresentando-lhe a empresa e falando de seus direitos e deveres.	Contém as orientações e os esclarecimentos quanto aos direitos e deveres, referentes também aos benefícios oferecidos pela companhia.
Jornal mural	Trata-se de um jornal divulgado em um mural.	Lançamento regular, em poucas cópias, de textos diversos e de carácter noticioso, diagramados e impressos em folhas únicas, expostos nos quadros arranjados em pontos de afluência de pessoas no interior das companhias, superior ao mural, deve ser assegurada, no seu preparo, a cooperação dos empregados.
Caixa de sugestões	Consiste em uma caixa e formulários para serem preenchidos. Quando utilizada para funcionários, incentiva a sua criatividade e o interesse em participar da vida organizacional.	Esquema de contato sigiloso dos funcionários com a administração, destinado à realização de enquetes e sondagens de descontentamentos.
Jornal da empresa	Pode ser chamado de <i>house organ</i> ou jornal interno, passa informações sobre a empresa, o jornal propicia a integração e valorização do público interno, fazendo com que ele se sinta parte da empresa.	Narra a vida da organização, pela sua popularidade em meio aos funcionários, pode vir a compor a base de formação do público interno.
Revista da empresa	É uma publicação editada pela organização com o objetivo de divulgar as suas atividades.	Tem propostas correlatas ao jornal da empresa, mas é editada cuidadosamente, com matérias profundas, detalhadas, coloridas e visualmente atraentes.

Fonte: autoria própria com base nos autores Cesca (2009) e Fortes (2003).

Além dos instrumentos mencionados, atualmente a comunicação digital também vem para agregar e melhorar a comunicação organizacional. Corrêa (2005, p. 102) conceitua a comunicação digital no contexto das organizações “como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações”. Sendo assim, são escolhidas as opções disponíveis para aquele ambiente e as mais adequadas para determinada empresa ou público.

Corrêa (2009, p. 161) salienta que:

Na cena organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos.

Ou seja, a comunicação digital está presente diariamente nas organizações, o desafio está em utilizarmos ela em favor de uma comunicação eficaz com os diferentes públicos envolvidos com a empresa. Pensando na questão do público interno, existem diversos instrumentos digitais que podem auxiliar no diálogo com a organização, como *Facebook*, *Whatsapp*, *E-mail*, *Intranets*.

Os instrumentos mencionados são algumas das tantas opções que podem ser implementadas nas organizações para a execução de ações destinadas ao público interno, resultando em uma maior aproximação e relacionamento. Kunsch (2003, p. 159) afirma que “uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível, envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo”.

Portanto, os veículos de comunicação se tornam importantes aliados da comunicação interna quando utilizados para promover em um maior diálogo organizacional. Quando existe um ambiente agradável para o trabalho, o funcionário irá colaborar mais, trazendo resultados positivos, além de propagar uma imagem positiva da organização para todo o ambiente externo a ela.

## 2 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, abordamos os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional, bem como sua relevância, para então entendermos como acontece a gestão do clima nas organizações. Em seguida, procuramos esclarecer a relação entre a comunicação interna e o clima organizacional positivo.

### 2.1 A RELEVÂNCIA DO CLIMA POSITIVO

Dentro das organizações formais com seus cargos prescritos e suas relações estruturadas, são encontrados aspectos informais de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Isso tudo surge quando os colaboradores realizam algumas mudanças espontâneas, no modo em que as coisas são feitas, de forma não autorizada. Como esses ajustes acabam moldando e alterando a maneira formal de atuar dentro da organização, vai surgir então, uma cultura de atitudes e noções que passarão a ser compartilhadas entre os atuais colegas de trabalho e futuros (WAGNER E HOLLENBECK, 2009).

Para entender o conceito de cultura, Curvello (2002, p. 21) explica que este pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas:

Na primeira, é concebido como sistema de ideias onde os campos social e cultural são distintos mas interligados. Na segunda, é tido como sistema sociocultural, onde a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

Já na percepção de Wagner e Hollenbeck (2009, p. 367) a cultura é:

Um padrão de suposições básicas [...] que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Desta maneira, entendemos que todas as diferentes formas de trabalhar dentro da organização, as normas, os valores fundamentais serão responsáveis por moldar uma cultura em que a empresa estará inserida.

Também para Marchiori e Vilaça (2011, p. 5) a cultura desvenda-se,

[...] como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação. Portanto, a cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Essa aprendizagem é

fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gerar entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo.

E, nesse sentido, a comunicação entra como uma base importante, pois sem ela não seria possível informar todas essas formas de conduta dentro da organização, sendo então, uma aliada a cultura organizacional.

A cultura irá desempenhar quatro funções básicas dentro da organização, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2009): dará aos membros uma identidade organizacional, facilitará o compromisso coletivo, promoverá a estabilidade organizacional e moldará o comportamento ao ajudar os membros a darem sentido a seus ambientes. Já Marchiori e Vilaça (2011, p. 5) destacam que “a cultura organizacional é a leitura de diversas realidades de uma organização e não uma única realidade, as quais são construídas pelas pessoas que assumem diferentes interpretações e sentidos e convivem naturalmente”.

Para Bowditch e Buono (2009, p. 182) a cultura organizacional,

[...] se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo.

Sendo assim, a cultura das organizações contempla normas e valores fundamentais para adaptar os funcionários à empresa e ajudá-los a entendê-la. Wagner e Hollenbeck (2009) salientam que existem certos elementos que auxiliam os colaboradores a interpretar eventos cotidianos na organização e que são os principais meios pelos quais as normas e valores culturais serão comunicados de uma pessoa para outra. Os autores classificam esses elementos em cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem.

Todos os itens mencionados fazem parte do cotidiano da cultura das organizações, porém, ao longo dos anos, podem ir se modificando, de acordo com Bowditch e Buono (2009, p. 186), “como a cultura é uma parte integrante do processo de aprendizado e experiência de um grupo, ocorrem mudanças ao longo do tempo, à medida que as pessoas enfrentam mudanças no ambiente externo e problemas levantados pelos esforços internos de integração”. A partir da cultura podemos analisar como está a natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional e, para saber se elas estão sendo concretizadas, é utilizado como indicador o clima organizacional. Bowditch e Buono (2009, p. 189) explicam que o “clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas”.

Para Maximiano (2000, p. 107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Para ele, o clima organizacional é importante para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Chiavenato (2003, p. 373) conceitua que:

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

Então, entendemos que o indicador de clima organizacional se refere ao ambiente interno das organizações. É a forma de verificar como os colaboradores estão se sentindo perante as diversas ocasiões internas da empresa. Cada organização tem a sua própria cultura, que acaba modelando os seus funcionários. Dessa forma, também compreendemos que cada organização possuirá o seu próprio clima organizacional, pois as formas de trabalho serão diferentes em cada local.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO

O clima organizacional pode ser classificado como favorável ou positivo e desfavorável ou negativo, qualquer uma das formas podem acontecer e resultar consequências para a empresa. Sendo assim, “o clima organizacional é favorável quando predominam na empresa atitudes positivas, como a boa comunicação interna, a integração entre departamentos, a tônica favorável, a alegria, a confiança, o entusiasmo e a dedicação” (MAXIMIANO, 1995 *apud* SOUZA, 2014).

Já o clima desfavorável acontece quando “algumas variáveis organizacionais ou ambientais afetam de maneira negativa o ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidade, resistência às ordens, sabotagem, roubo, falta de participação, entre outros fatores” (MAXIMIANO, 1995 *apud* SOUZA, 2014).

Da mesma maneira que as organizações percebem a importância em avaliar o relacionamento com os clientes externos, para saber a sua percepção com os produtos ou

serviços oferecidos por ela, também devem perceber a importância em avaliar a opinião dos seus colaboradores referentes à organização, ao trabalho e os seus relacionamentos com os demais integrantes da empresa.

Souza (2014, p. 133) afirma que “é em virtude dessa necessidade de ouvir o cliente interno que se apresenta a importância em avaliar o clima organizacional, objetivando o alinhamento entre os esforços individuais e organizacionais, sempre em função da estratégia organizacional”. Logo, existem diversos benefícios que podem ser gerados dentro da organização com o monitoramento do clima organizacional.

Os benefícios considerados são o maior envolvimento dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, melhoria da comunicação e facilidade de acesso às informações para o corpo gerencial, oportunidade de comparar as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações, planejamento de ações para a prevenção de situações críticas que podem vir a influenciar negativamente as equipes de trabalho (ALTMANN, 2000 *apud* SOUZA, 2014).

Então, para identificar e analisar a percepção dos funcionários sobre a organização e o seu ambiente de trabalho, é utilizada a pesquisa de clima organizacional. Segundo Bispo (2006, p. 260), “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. Com os seus resultados será possível gerar um diagnóstico da situação, e assim, criar programas que serão voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e a adoção de políticas.

O gerenciamento do clima organizacional, de acordo com Souza (2014, p. 139) pode ser feito “por meio de ações que se iniciam com o planejamento da pesquisa e se estendem até a avaliação dos resultados do plano de ação construído com base na pesquisa”. Porém, para que esse gerenciamento ocorra e promova a criação do clima organizacional positivo, deve-se ter o apoio e o comprometimento da alta gestão.

As etapas do gerenciamento do clima organizacional, segundo Bedani (2006), são a investigação, diagnóstico, intervenção, comunicação, implementação e monitoramento. A investigação é a etapa na qual é definido o instrumento que será utilizado e ocorre a realização da pesquisa na organização. O diagnóstico é a tabulação dos dados, identificando os pontos de satisfação e insatisfação no ambiente organizacional. A intervenção será a criação dos planos de ação, com o objetivo de proporcionar a melhoria nos pontos que estão insatisfeitos e a manutenção dos pontos positivos.

A comunicação, segundo o autor, será a divulgação dos resultados da pesquisa realizada e das ações que serão implementadas. A implementação é a concretização do plano

de ação no ambiente organizacional e, por fim, o monitoramento será o acompanhamento e a (re) avaliação das ações implementadas, de acordo com os resultados que serão observados.

Percebemos que dentro das organizações existem diversos fatores que podem afetar a forma de agir e o comportamento das pessoas, positivamente ou negativamente, afetando assim, o clima organizacional. Souza (2014) apresenta alguns indicadores, formulados por diferentes autores, que objetivam a mensuração do clima organizacional e que destacam a importância da comunicação.

Luz (2003 *apud* Souza, 2014) destaca um modelo que mede a comunicação como grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa e satisfação quanto à forma e aos canais de comunicação utilizados. Outro modelo denominado Peltz e Andrews de Rizzatti (2002 *apud* Souza, 2014) retrata a comunicação como troca de ideias, busca o fornecimento de informações, críticas e apologias.

Além desses, também existe o modelo de Coda (1997 *apud* Souza, 2014), que destaca alguns indicadores de clima organizacional. Este modelo ressalta 10 elementos importantes na mensuração do clima organizacional das empresas, que são a liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido de trabalho, política global de recursos humanos (RH) e acesso.

Para Coda (1997 *apud* Souza, 2014), a liderança é o encorajamento pelo chefe ao desenvolvimento profissional, assim como grau de *feedback* ofertado aos colaboradores, visando a um melhor direcionamento profissional. A compensação consiste na remuneração e nos benefícios. Já a maturidade empresarial é a forma de como os colaboradores entendem as atividades e objetivos da organização e refletem sobre a ação do mercado, dos concorrentes e dos clientes.

A colaboração entre áreas funcionais se refere à percepção sobre o respeito e colaboração entre os diferentes setores da organização visando alcançar os objetivos e metas. A valorização profissional é o quanto o profissional é incentivado a se desenvolver técnica e profissionalmente e é recompensado por isso. A identificação com a empresa promove o sentimento de ser parte da organização, que acontece quando todos do grupo partilham os mesmos objetivos.

O elemento processo de comunicação consiste na percepção sobre a transmissão e o entendimento de informações necessárias para o bom funcionamento da organização. O sentido de trabalho é a percepção sobre a importância do trabalho. A política global de recursos humanos mede a visão dos colaboradores sobre a importância do setor de RH em

relação ao seu trabalho e a outros setores da empresa. Por fim, o acesso é a forma como é feita e percebida a graduação da carreira dentro da organização.

Percebemos que a comunicação faz parte dos três modelos citados e, com isso constatamos que é um meio muito importante dentro das organizações, pois ela pode, de alguma forma, influenciar no comportamento dos colaboradores, uma vez que, será ela a responsável por informar as normas, histórias e rituais como mencionado anteriormente, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2009), além de todo o processo comunicacional da organização. Ainda, acreditamos que a comunicação, a partir do diálogo que promove e das informações que faz circular, pode colaborar no desenvolvimento de diversos elementos que interferem no clima, conforme os indicadores citados anteriormente.

Podemos utilizar os diferentes instrumentos de comunicação interna para a gestão de uma comunicação mais eficaz, deixando os funcionários cientes do que está ocorrendo na organização. Sendo assim, estaremos de certa forma, proporcionando um clima positivo de trabalho, pois eles se sentirão informados e, assim, se sentirão como parte da organização, resultando em mais motivação.

Ter uma gestão da comunicação interna pode contribuir em uma série de fatores que vão de alguma forma, refletir diretamente nos resultados das organizações. Cerqueira (1994, p. 52 *apud* Silva et al. 2015 p.03) relata que:

A comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas.

Portanto, a comunicação interna pode ser estratégica para conscientizar os colaboradores quanto ao seu papel, tanto individual quanto coletivo, além de ajudar a esclarecer os objetivos organizacionais. Pois, como afirma Silva (et al. 2015), a estratégia será de alcançar a mente e o coração dos colaboradores, que podem melhorar substancialmente a imagem da empresa perante o mercado como um todo. Com o que abordamos até aqui, compreendemos que a comunicação interna da organização pode, de fato, contribuir para um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho.



### 3 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS 150 MELHORES E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O CLIMA POSITIVO

Neste capítulo, abordamos quais foram os procedimentos metodológicos escolhidos para realizar a pesquisa. Também apresentamos os dados coletados e sua análise.

#### 3.1 A METODOLOGIA ADOTADA

Para apresentarmos os procedimentos metodológicos implementados na pesquisa, iniciamos destacando o objeto da análise. O objeto da pesquisa são as empresas listadas no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar, do ano de 2017, disponível no *site* da Exame<sup>2</sup>. Anualmente, há 21 anos, a Exame realiza, em parceria com a revista Você/SA, ambas da Editora Abril, juntamente com Fundação Instituto de Administração (FIA), um *ranking* para a categoria carreira do *site*. O *ranking* ocorre da seguinte forma: primeiramente é realizada uma pré-inscrição gratuita das empresas que desejam participar da seleção; após a inscrição, a empresa inscrita aguarda a visita de um jornalista da Editora Abril, que efetuará uma pesquisa de clima organizacional com os funcionários das organizações. Essa pesquisa tem o objetivo de avaliar a satisfação e a motivação dos funcionários no seu ambiente de trabalho, selecionando empresas campeãs em salários, oportunidades de carreira, boas lideranças, qualidade de vida e bom clima organizacional. O resultado do *ranking* é dado pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)<sup>3</sup>, por isso, as que possuem os IFTs mais altos são as campeãs, sendo então selecionadas as 150 melhores. Diante desses resultados, acreditamos que essas empresas possuem instrumentos de comunicação interna eficazes e que ajudem a proporcionar um clima agradável para trabalhar.

Essas empresas estão divididas no *ranking* por seus respectivos setores de atuação. Como mencionado anteriormente, para a pesquisa, escolhemos o ano de 2017, último ano em que a pesquisa foi realizada. Esse último *ranking* contempla 19 ramos diferentes, que estão segmentados em: agronegócio, bancos, bens de consumo, construção civil, cooperativas de saúde, cooperativas de crédito, educação, energia, fabricantes de embalagens, farmacêutico,

---

<sup>2</sup>Exame - 150 melhores empresas para você trabalhar em 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>>. Acesso em: 26, mar. 2018.

<sup>3</sup>*Ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>> Acesso em: 06, Jun. 2018.

indústria automotiva, indústrias diversas, química e petroquímica, serviços de saúde, serviços diversos, serviços financeiros, siderurgia, tecnologia e computação, e varejo.

Situamos que o presente estudo constitui uma pesquisa exploratória descritiva, uma vez que exploramos e descrevemos sobre as práticas de comunicação interna adotadas nas empresas premiadas pela Exame no ano de 2017. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2007, p. 44), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações sobre variáveis”. Já a pesquisa exploratória, conforme relatam Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), possuem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Além disso, a abordagem da pesquisa é qualitativa. De acordo com Prodanov (2013, p. 128), “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. Assim, utilizaremos as 150 empresas selecionadas, de diferentes ramos de atuação, para a obtenção dos dados, para então, analisá-los sob a ótica da comunicação interna e do clima organizacional.

Já os procedimentos técnicos desenvolvidos na metodologia são a pesquisa bibliográfica, entrevista fechada com a coleta dos dados pela internet e análise documental e de conteúdo. A seguir apresentamos um quadro relacionando os objetivos específicos da investigação e as técnicas escolhidas para desenvolvê-los:

Quadro 2: Objetivos e Técnicas

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Técnica</b>
Refletir sobre a importância dos instrumentos de comunicação interna e como podem interferir no clima organizacional	Pesquisa Bibliográfica
Identificar instrumentos de C.I utilizados nas empresas selecionadas do <i>ranking</i> 2017 das melhores empresas para trabalhar da Exame	Entrevista fechada com a coleta de dados pela internet
Analisar alguns desses instrumentos para identificar como/de que forma/sob que aspectos podem contribuir na construção do clima organizacional positivo	Análise documental Análise de conteúdo

Fonte: autoria própria.

Sendo assim, nos próximos tópicos explicamos de forma mais aprofundada a utilização de cada uma dessas técnicas na pesquisa.

### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica para Gil (2007, p. 65) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O autor também destaca que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2007, p. 65).

Para Marconi e Lakatos (2012, p. 57) a pesquisa bibliográfica possui como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas”.

A pesquisa bibliográfica, nesta pesquisa, foi desenvolvida a partir de livros e artigos acadêmicos e resultou nos dois primeiros capítulos deste trabalho. Os principais temas investigados são de comunicação organizacional, comunicação interna, instrumentos de comunicação e clima organizacional.

### **3.1.2 Entrevista**

A entrevista fechada é outro procedimento técnico escolhido para atender os objetivos da pesquisa. Segundo Duarte (2006, p. 67), “é realizada a partir de questionamentos estruturados, com perguntas iguais para todos os entrevistados, de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre respostas”. Utilizamos essa técnica para entrar em contato com as 150 empresas, enviando um questionário (Apêndice A) a fim de identificar quais os instrumentos de comunicação interna que elas utilizam. Além disso, o questionário serve também para solicitarmos um instrumento que a organização usa ou já utilizou com seu público interno, para posterior análise. Aplicamos o instrumento de coleta de dados pela internet, que, de acordo com Duarte (2006, p. 77), “é a forma mais fácil de perguntar e mais difícil de obter boas respostas”.

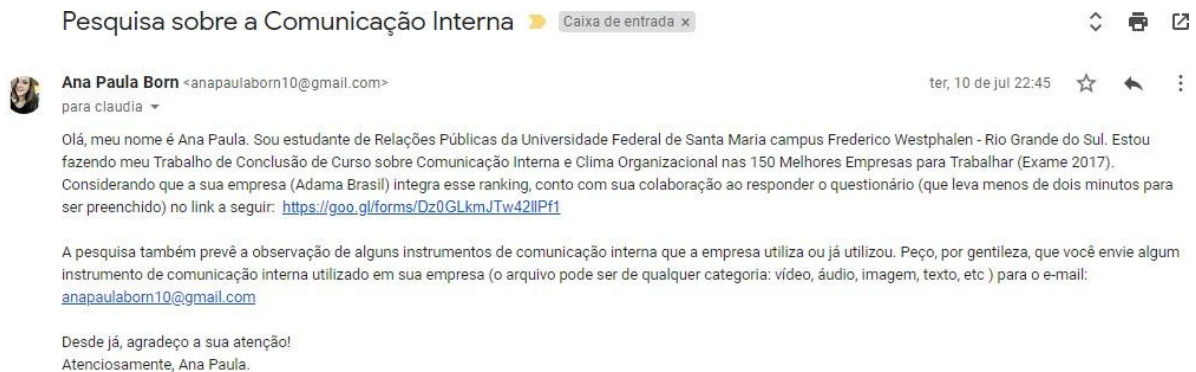
Johnson (2010) denomina as entrevistas feitas pela internet como entrevistas assíncronas. “As entrevistas assíncronas são caracterizadas por conversas que não acontecem

em tempo real, ou seja, nem o pesquisador e nem o pesquisados precisam estar *on-line* ao mesmo tempo. Essas entrevistas são geralmente feitas por *e-mail*.” (JOHNSON, 2010, p. 76). Também, Johnson (2010, p. 76) relata que “há evidências que as abordagens assíncronas permitem respostas mais elaboradas, profundas e mais precisas, em função da brecha temporal para a reflexão, verificação de documentos e outras fontes relevantes”.

Logo, para fazer as entrevistas foi elaborado um questionário na plataforma *Google Forms*, que foi dividido por três seções: A primeira etapa faz referência a identificação da empresa e o setor do respondente; a segunda, uma questão com caixas de seleção para assinalar os instrumentos de comunicação interna que são utilizados e, por fim, na terceira seção, uma questão de múltipla escolha sobre o grau de relevância da comunicação interna para o clima organizacional positivo.

Após as perguntas, colocamos um agradecimento pela colaboração com a pesquisa e um lembrete a respeito do envio de um instrumento de comunicação utilizado na organização para o endereço de *e-mail* mencionado. Para o envio do questionário às empresas, escrevemos um texto padrão (imagem abaixo), com uma breve apresentação, explicação da pesquisa, contato para envio dos materiais e um agradecimento.

Figura 1: Modelo de e-mail enviado para as empresas



Fonte: e-mail particular da autora.

A organização dos contatos para o envio do questionário das entrevistas se deu do seguinte modo: inicialmente elaboramos um quadro (Apêndice B) constando os nomes das empresas ranqueadas e a divisão dos contatos em *e-mail* comunicação, *e-mail* Recursos Humanos (RH) e *e-mail* geral/ouvidoria. Para o preenchimento dos dados do quadro, procuramos nos *sites* das organizações algum *e-mail* dentro das categorias estabelecidas para entrarmos em contato e enviarmos o questionário. Com o levantamento das empresas, a partir

do *ranking* divulgado pela Exame, percebemos que está faltando uma empresa para fechar as 150 selecionadas, contendo, portanto, 149 empresas.

Após a coleta dos *e-mails*, iniciamos o envio dos questionários, e tivemos como primeiro critério mandar as perguntas para os contatos da área de comunicação, sendo que, para as empresas que não encontramos nenhum, enviamos para os *e-mails* do RH e, por fim, para as que não possuíam nenhum outro modo de contato, enviamos pelo *e-mail* geral ou ouvidoria. Dessa forma, para 76 empresas o contato foi feito para algum *e-mail* de comunicação que estava disponibilizado no seu *site* institucional, 10 para o setor de RH, 57 para um contato geral ou de ouvidoria e no caso de 6 empresas não encontramos seus *sites* ou neles não constava nenhum contato; sendo assim, contatamos 143 empresas das 150 ranqueadas.

Os e-mails com os questionários foram enviados nos dias 10 e 11 de julho de 2018, com a data limite para o recebimento dos materiais até 29 de agosto de 2018. Obtivemos muitos retornos dos *e-mails* relatando que iriam encaminhar o questionário para o setor responsável ou repassar algum outro contato mais específico da área que pudesse nos ajudar.

Por fim, conseguimos 21 respostas no questionário *online*, que foram das seguintes empresas: Neoenergia, O telhar Agro, Aperam, Selbetti Gestão de Documentos S/A, Magazine Luiza, Volvo, INEC, Adama Brasil, Coteminas S/A, Empresa X (pediu para não divulgar o nome), Grupo Engefort, Unimed VTRP, Grupo A.Yoshii, Unimed São José do Rio Preto, Sebrae RN, Elevadores Atlas Schindler, Senac RN, Sebrae PR, Unimed Rio Preto, Peróxidos do Brasil e Grupo Sabemi. E recebemos de 09 empresas os materiais solicitados para análise, que foram: O telhar Agro, Aperam, Peróxidos do Brasil, Continental, King Host, Grupo A.Yoshii, Sebrae RN, Sebrae PR e Grupo Sabemi.

### **3.1.3 Análise documental**

A pesquisa documental é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p. 45), o que as difere é que a pesquisa bibliográfica “se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. A pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” Já Marconi e Lakatos (2012, p. 48) dizem que é quando “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Dentre as empresas que responderam o questionário, que totalizaram 21, 07 responderam o questionário e enviaram o material solicitado por *e-mail* e outras 02 apenas nos enviaram os materiais. À vista disso, durante o período já denominado, recebemos de 09 organizações alguns documentos para análise, sendo eles os mencionados no quadro abaixo:

Quadro 3: Materiais enviados

<b>Empresa respondente</b>	<b>Material enviado</b>
O Telhar Agro	Código de conduta
Aperam	Jornal interno Liga Aperam
Peróxidos do Brasil	Vídeo institucional
Continental	Peças do e-mail de Comunicação Interna
King Host	Imagens dos canais de comunicação
Grupo A. Yoshii	Revista interna online e imagens do e-mail, intranet, foto do mural.
Sebrae RN	Imagens do Blog do Especialista
Sebrae PR	Posts da intranet
Grupo Sabemi	Boletim informativo

Fonte: autoria própria.

Ao analisar os documentos recebidos, percebemos a existência de muitas imagens que os colaboradores responsáveis por responder a pesquisa fizeram para demonstrar os instrumentos utilizados na sua comunicação interna. Então, a partir dessa análise, selecionamos para a análise o jornal interno Liga Aperam e a revista interna online do Grupo A. Yoshii, por se tratarem de materiais parecidos e também por serem da mesma época do ano, maio e junho de 2018. O restante dos documentos, utilizaremos para exemplificar mais adiante os instrumentos utilizados na comunicação interna.

### 3.1.4 Análise de conteúdo

Para a análise detalhada dos materiais recebidos e selecionados (jornal interno Liga Aperam e a revista interna online do Grupo A. Yoshii), utilizamos a análise de conteúdo, por meio de categorias de análise, definidas a partir da pesquisa bibliográfica. Bardin (2011, p. 37) diz que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A

autora também retrata que “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

Sendo assim, a partir da pesquisa bibliográfica realizada, definimos as categorias de análise baseando-se no modelo de Coda (1997 *apud* Souza, 2014). Então elaboramos um quadro, trazendo as categorias utilizadas para a análise das unidades de registro.

Quadro 4: Categorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Liderança/Valorização profissional/Acesso	Encoraja ao desenvolvimento profissional, oferece <i>feedback</i> aos colaboradores, incentiva a liderança.
Compensação	Informa a respeito de benefícios.
Maturidade empresarial	Informa sobre a missão, visão, valores, mercado, concorrentes e clientes.
Colaboração entre áreas funcionais/(Política Global de RH)	Mostra, incentiva o respeito e colaboração entre os diferentes setores da organização.
Identificação com a empresa/(Sentido de trabalho)	Promove o sentimento de ser parte da organização.
Processo de comunicação	Auxilia na percepção da importância da comunicação para a organização.
Neutra	Não se enquadra em nenhuma das categorias anteriores.

Fonte: autoria própria com base em Coda (1997 *apud* Souza, 2014).

Bardin (2011, p. 134) que explica que a unidade de registro “é a unidade de significação codificada e correspondente ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”. Portanto, utilizamos como unidade de registro cada matéria de texto do material analisado. Já sobre a unidade de contexto, Bardin (2011, p. 137) destaca que “serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro [...]”. Sendo assim, definimos como unidade de contexto o jornal interno e a revista interna como um todo para a análise.

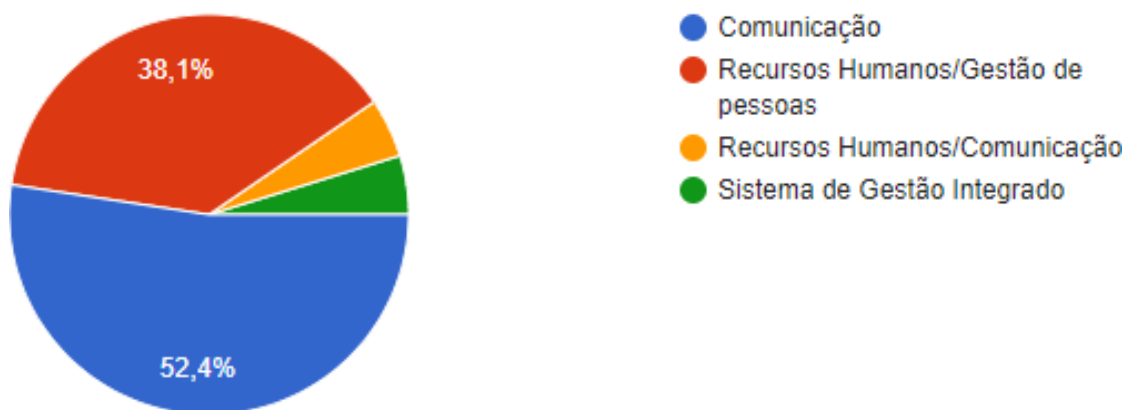
De acordo com o conteúdo de cada unidade de registro, procuramos elementos que condizem com as nossas categorias propostas. Dessa forma, procuramos identificar sob quais desses aspectos os instrumentos de comunicação podem estar colaborando para a construção de um clima positivo.

### 3.2 OS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS 150 MELHORES

A partir da entrevista realizada por meio do questionário *online* junto às empresas ranqueadas, obtivemos um primeiro resultado para análise. Através de algumas perguntas, buscamos saber quais instrumentos de comunicação interna as empresas utilizam e também como os respondentes julgam ser o grau de relevância da comunicação interna com o clima organizacional positivo.

Dos 21 questionários que retornaram, 11 foram respondidos por profissionais do setor da comunicação; 08 do setor de Recursos Humanos (RH) e outros 02 respondentes apontaram outros setores. Abaixo, gráfico com o setor de atuação do respondente.

Gráfico 1: Setor de atuação do respondente



Fonte: autoria própria de acordo com os dados da pesquisa.

Sobre os instrumentos utilizados, todas as empresas afirmam usar o e-mail como canal de comunicação. Em segundo lugar, as reuniões são mencionadas por 19 empresas; a intranet, eventos, manual de integração ou normas técnicas são utilizados por 18 organizações; 15

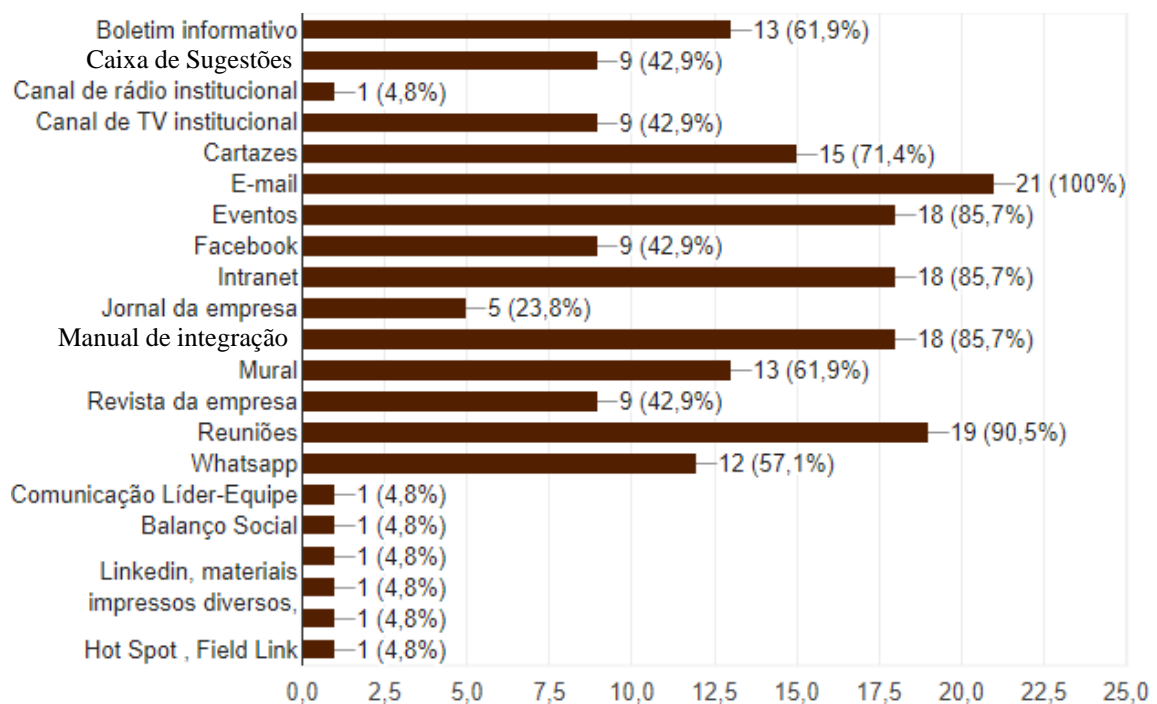


empresas nomearam que utilizam os cartazes como forma de comunicação interna; os boletins informativos e os murais são indicados por 13 organizações; a caixa de sugestões, a TV institucional e a revista da empresa são utilizadas por 09 empresas; dentre os instrumentos digitais, 09 destacaram que utilizam o *Facebook* e 12 o *Whatsapp* como ferramenta de comunicação. Destaca-se, em nossa opinião, o uso do *Whatsapp*, uma ferramenta bastante recente mas que parece estar ganhando espaço no conjunto de canais de comunicação interna, visto que mais da metade dos respondentes sinaliza seu uso.

Por fim, o jornal da empresa é indicado por 05 organizações e apenas uma mencionou que utiliza um canal de rádio institucional. Além dessas opções destacadas, 06 empresas citaram outros meios que são usados: balanço social, comunicação líder - equipe, *Linkedin*, *Field Link*, *Hot Spot*, *Workplace*.

Portanto, destacamos que os instrumentos mais utilizados por elas, são o *e-mail*, reuniões, *intranet*, eventos, manual de integração ou normas internas, *Whatsapp*. Entendemos que esses constituem os principais meios utilizados para disseminar as informações necessárias para que os funcionários sejam informados de tudo o que está ocorrendo na organização, como mencionamos anteriormente de acordo com Cesca (2009), Fortes (2003), Simões (1997). No gráfico abaixo podemos analisar as respostas obtidas:

Gráfico 2: Instrumentos utilizados pelas melhores empresas

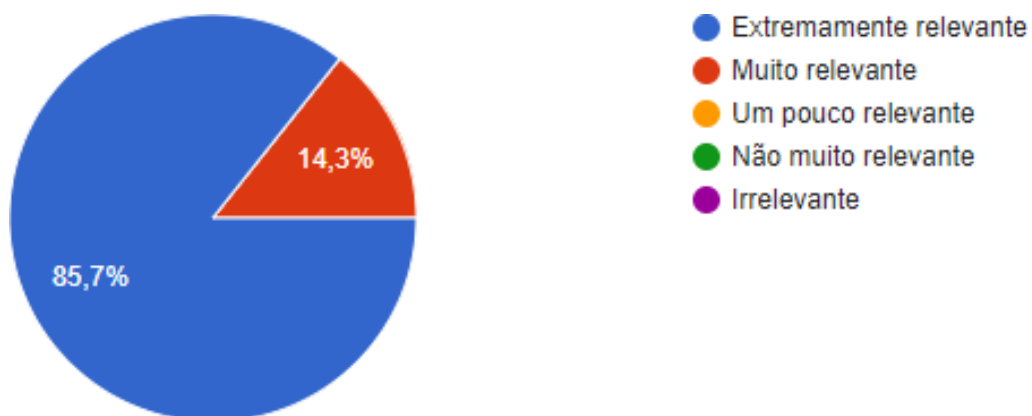


Fonte: autoria própria de acordo com os dados da pesquisa.

Já na questão sobre o grau de relevância da comunicação interna para o clima organizacional positivo, 18 empresas responderam ser de extrema importância e 3 como muito relevante. Com isso, podemos perceber que as organizações estão cientes de que manter um relacionamento favorável com os colaboradores pode ser benéfico para o ambiente de trabalho, gerando um clima positivo entre todos os integrantes da empresa. Kunsch (2003, p. 159) afirma que “uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível, envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo”, sendo assim, percebemos que, ao proporcionar um sentimento de pertencimento dos funcionários com a empresa, estes tendem a demonstrar maior engajamento com a instituição.

Bem (2013, p. 15) ainda ressalta que “a comunicação interna como estratégia pode gerar valor aos relacionamentos e possibilita a geração de vínculos de confiança, responsabilidade, credibilidade e fidelidade, demonstrados pelo nível de engajamento das pessoas na organização”, destacando, então, o quão importante é gerir essa comunicação nas organizações que irá resultar em um clima positivo entre os colaboradores. No gráfico abaixo, podemos observar as respostas sobre o grau de relevância da comunicação interna com o clima organizacional.

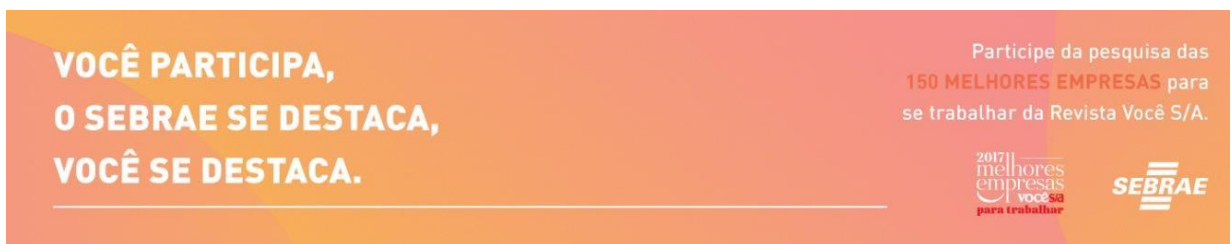
Gráfico 3: Questão sobre qual ser o grau de relevância da comunicação interna para o clima organizacional positivo



Fonte: autoria própria de acordo com os dados da pesquisa.

Outro momento do questionário consistia em enviar algum instrumento utilizado na empresa para analisarmos, mas nem todas nos enviaram materiais. Dentre os materiais, algumas organizações nos enviaram imagens exemplificando quais métodos são usados atualmente no ambiente interno. Abaixo, algumas imagens dos instrumentos de comunicação interna utilizadas por algumas empresas respondentes.

Figura 2: Banner do SEBRAE PR incentivando os funcionários a responder as questões da Revista Você S/A



Fonte: Sebrae PR.

Na figura 2, o SEBRAE PR enviou um banner, em que está divulgando aos colaboradores para participarem, respondendo a pesquisa das 150 melhores empresas da Revista S/A. Já o SEBRAE RN, nos enviou algumas imagens do seu blog interno, (figura 3). Nele são tratados temas e eventos que foram realizados na empresa; também, traz uma entrevista com um funcionário, no “EU FORA DO SEBRAE”, que tem por objetivo apresentar aos outros um pouco mais da vida de cada colaborador fora do SEBRAE.

Figura 3: Blog interno do SEBRAE RN



Fonte: Sebrae RN.

O Grupo A.Yoshii, além da sua revista interna *online* que analisamos em seguida, também trabalha com outros instrumentos. Na figura 4, podemos observar o jornal mural utilizado internamente para levar as informações aos funcionários.

Figura 4: Jornal Mural do Grupo A. Yoshii



Fonte: A.Yoshii.

O KingHost, uma empresa brasileira de hospedagem de sites e computação em nuvem, utiliza diversos instrumentos na sua comunicação. O responsável por responder o questionário nos enviou diferentes imagens dos meios utilizados, entre eles, estão fotos das reuniões, imagens do grupo de *Whatsapp* interno, convites, *e-mail* entre outros. Escolhemos, para exemplificar, um convite para uma reunião aberta (figura 05).

Figura 5: Convite para reunião aberta do KingHost



**KINGHOST**

## CONVITE: BATE-PAPO ABERTO

---

**O QUE**

Reunião aberta a toda empresa para conversarmos sobre as respostas qualitativas da pesquisa eNPS e construirmos coletivamente as melhorias.

**COMO**

Discutiremos em grupos os principais temas apontados na pesquisas e, com a participação de todos, construiremos um plano de ação para cada um deles.

**POR QUE**

Para **dialogarmos mais**, tratarmos nossas questões internas com **transparência**, para **evoluirmos** cada vez mais e termos **excelência** em clima organizacional.

**QUANDO**

03/03 (sexta-feira), às 15h

**ONDE**

Sala do ping-pong (cobertura)

**LET'S  
WORK  
TOGETHER**

CONFIRME SUA PRESENÇA  
ATÉ 02/03 (QUINTA-FEIRA)  
ENVIANDO E-MAIL PARA  
[cazen.cazorla@kinghost.com.br](mailto:cazen.cazorla@kinghost.com.br)

Fonte: KingHost.

Já a Continental possui o ContInforma, que são peças enviadas pelo *e-mail* para informar sobre diferentes ações existentes dentro da empresa. Na figura 6, um exemplo sobre uma premiação existente na empresa:

Figura 6: ContInforma da empresa Continental



Fonte: Continental.

A partir da análise desses documentos, fica explícito que as organizações percebem a necessidade de utilizar diferentes canais para fluir a comunicação dentro delas. Parece que as organizações compreendem que “processos de comunicação interna que privilegiem o relacionamento humano nas organizações são fundamentais para que ocorra o engajamento



organizacional” (BEM, 2013, p. 49). Como segunda parte da nossa pesquisa, selecionamos dois materiais para analisar, de forma mais específica, como podem estar contribuindo para o clima organizacional positivo nas organizações. Esses materiais escolhidos, como já mencionamos, são o Jornal interno Liga Aperam e a Revista interna do Grupo A.Yoshii. Antes de proceder essa próxima etapa de análise, apresentamos uma breve contextualização dessas organizações.

A Aperam<sup>4</sup> é uma empresa mundial que trabalha com aços inoxidáveis, especiais elétricos e ligas de níquel. Possui 30 escritórios de vendas em todo o mundo com suporte ao cliente, 19 centros de serviços, incluindo 10 plantas e instalações de transformação, e cerca de 9.800 empregados. Seu jornal interno nos foi enviado por *e-mail* e ainda nos foi informado que é entregue todo mês na casa dos colaboradores. A edição que foi analisada é do mês de junho, com uma tiragem de 3 mil exemplares e com a temática da sustentabilidade.

Já o Grupo A.Yoshii<sup>5</sup>, possui suas sedes nas cidades de Londrina, Maringá e Curitiba, todas no estado do Paraná, e atua nos componentes de incorporação residencial e obras de empreita, sendo contratada por clientes de diversos segmentos. A empresa atua com as marcas A.Yoshii Engenharia e Yticon Construção e Incorporação. Também recebemos por *e-mail* a indicação da Revista Interna Online<sup>6</sup> da empresa, chamada A. Yoshii News - Informativo. O número analisado é o 182 e a edição é do mês de maio e junho, a revista é uma publicação bimestral do grupo.

Para analisarmos como os materiais podem estar contribuindo na construção de um clima positivo para os funcionários, apresentamos os resultados de acordo com cada categoria proposta e assim destacaremos quais unidades de registro estão presentes por categoria, exemplificando-as. Deste modo, analisamos 12 unidades de registro do jornal Liga Aperam e 13 unidades da revista A.Yoshii News. Em alguns casos conseguimos identificar mais de uma categoria nas unidades de registro, portanto, nomeamos como categoria primária a principal abordada no texto e, como secundária, a segunda categoria identificada, porém de forma menos relevante.

Listamos a seguir as categorias e seu número correspondente para uma melhor compreensão da análise.

---

<sup>4</sup>Informações do *site* institucional. Disponível em: <<http://brasil.aperam.com/institucional/aperam/aperam-no-mundo/>>. Acesso em: 17, out. 2018.

<sup>5</sup>Informações do *site* institucional. Disponível em: <<http://www.ayoshii.com.br/institucional/grupo-ayoshii>>. Acesso em: 17, out. 2018.

<sup>6</sup>Revista do Grupo A.Yoshii. Disponível em: <<http://www.ayoshii.com.br/institucional/ayoshii-news/96/a.yoshii-news-maio-e-junho-2018>>. Acesso em: 17.out. 2018.

Quadro 5: Lista das categorias

Lista de Categorias	
<b>Categoria 1</b>	Liderança/Valorização profissional/Acesso
<b>Categoria 2</b>	Compensação
<b>Categoria 3</b>	Maturidade empresarial
<b>Categoria 4</b>	Colaboração entre áreas funcionais
<b>Categoria 5</b>	Identificação com a empresa
<b>Categoria 6</b>	Processo de comunicação
<b>Categoria 7</b>	Neutra

Fonte: autoria própria.

No próximo tópico, então, apresentamos a análise dos materiais por categoria. Os dados foram previamente organizados na forma de planilha (Apêndice C e D).

### 3.2.1 Categoria 1 - Liderança/Valorização profissional/Acesso

A categoria 1 procuramos elementos que destacam o encorajamento ao desenvolvimento profissional, oferecem *feedback* aos colaboradores e incentivam a liderança. Deste modo, no jornal Liga Aperam encontramos 03 unidades de registro que se enquadram nessa categoria, Liderança/Valorização profissional/Acesso, de forma primária. As matérias são: “Aprender para evoluir”, “Seminário de Planejamento Estratégico: O segredo do sucesso” e “Internet é lugar de estudo - Entrevista”. De forma secundária, situamos nessa categoria a matéria “Ideia luminosa (e econômica)”. Na revista A.Yoshii News, encontramos apenas uma matéria, nomeada “Naturalmente líderes” que apresenta a temática como secundária.

Nestas unidades de registro, identificamos conteúdo de encorajamento ao desenvolvimento profissional dos funcionários, principalmente no jornal Liga Aperam. Na matéria da revista A. Yoshii News o tema principal foi o incentivo a liderança pelo presidente do conselho de administração do grupo. Abaixo temos alguns exemplos das matérias citadas:



Figura 7: categoria liderança/valorização profissional/acesso

# Aprender para (evoluir >>



Arquivo Aperam

*Dinâmicas propostas aos participantes na Academia Lean*

Compartilhar os conceitos da metodologia *Lean Manufacturing* e apresentar à equipe o funcionamento das novas ferramentas adotadas com o programa Evoluir. São esses os objetivos da Academia Lean, espécie de universidade sobre o tema que está levando cerca de 60 gerentes e supervisores para as salas de aula do Centro de Formação da Aperam, em Timóteo.

Os profissionais foram divididos

em duas turmas e participam de encontros semanais conduzidos pelos agentes de evolução, com o apoio da consultoria que apóia a Aperam na Implantação do programa. "As aulas contam com uma abordagem dinâmica dos conceitos do *Lean Manufacturing*, na busca por transformar os líderes em agentes permanentes de transformação, aptos a aplicar e disseminar a metodologia nas áreas", comenta Maurício Rodrigues, agente de evolução que tem atuado nas capacitações.

Os profissionais da Aciaria, Laminação a Quente e Laminação a Frio de Elétricos serão os primeiros a concluir a formação. Novas turmas serão formadas na medida em que as demais ondas do Evoluir forem iniciadas.



*"Participar da Academia Lean está sendo uma excelente oportunidade de aprender sobre novas ferramentas e reforçar conceitos que já eram praticados na Aperam. Os conhecimentos adquiridos estão fazendo a diferença na gestão da área, na medida em que ampliam a nossa visão para perceber oportunidades de melhorias, e certamente ajudarão a trazer ainda melhores resultados para a Empresa! A junção de aulas teóricas com demonstrações práticas é um importante diferencial. Não tenho dúvida de que, assim como eu, todos os colegas na Academia estão ansiosos para colocar o aprendizado em prática."*

**Leonardo de Souza Marcelino**, gerente da Laminação a Frio de Aços Elétricos

Fonte: Jornal Liga Aperam.

Figura 8: Trecho da matéria “Naturalmente Líderes”

Reportam-se porque sabem que a palavra final é dele. Esse é o tipo de poder que oprime a equipe, pois não é uma liderança legitimada, conquistada e respeitada. O segundo exemplo é o inverso. O profissional tem o cargo e o poder, mas é inoperante. Não se arrisca, nem se posiciona. Mesmo prevendo as situações ou percebendo os conflitos, não interfere. Nesse caso não há opressão, há desmotivação por parte da equipe.

O líder de fato tem visão alargada, espírito de companheirismo, humildade e, principalmente, sensibilidade para perceber a realidade ao redor. É ético, honesto e moralmente correto, tratando bem tanto a comunidade interna (funcionários e gestores) quanto a comunidade externa (clientes e parceiros). E, se não bastasse tudo isso, é alguém que consegue agir com segurança, coragem e firmeza na hora certa, tendo pulso para assumir riscos, enfrentar as dificuldades, resolver os conflitos e focar as soluções.

Que possamos ter sempre a percepção para desenvolver e dar oportunidades àqueles que são naturalmente líderes.

**Atsushi Yoshii** | Presidente do Conselho de Administração

Fonte: Revista A.Yoshii News.

Assim, como já mencionado, notamos nas unidades de registro uma grande influência das empresas para o desenvolvimento profissional e da liderança com seus empregados. Na matéria “Aprender para evoluir” da Aperam, a empresa aposta na formação de seus gerentes para serem agentes de transformação e poderem disseminar as metodologias aprendidas em suas áreas. Além dessa matéria, a unidade “Seminário de Planejamento Estratégico: O segredo do sucesso” mostra que a Aperam realizou um evento com as suas lideranças para

juntos avaliarem as perspectivas do negócio em um prazo de cinco anos. Dorneles, Salvagni & Nodari (2017, p. 02) destacam que “promover a capacitação de líderes nas organizações tornou-se prática comum, tendo em vista que no mercado de trabalho faltam profissionais qualificados para assumir cargos de liderança”. Identificamos que a Aperam está trabalhando nisso, desenvolvendo e incentivando o seu funcionário a aprender, e que o instrumento de comunicação analisado contribui promovendo a circulação dessas informações.

Por fim, a outra unidade de registro da Aperam, “Internet é lugar de estudo - Entrevista”, demonstra em uma entrevista formas possíveis de estudar na internet, na qual esse estudo pode ser representado pelo desenvolvimento profissional, onde o colaborador poderá se aperfeiçoar em outros assuntos.

No grupo A.Yoshii, por exemplo, a revista inicia com uma mensagem do presidente do conselho de administração da empresa, incentivando, demonstrando quem são os líderes e os não líderes. Demonstra que o líder é aquela pessoa que irá tratar bem tanto a comunidade interna da empresa, quanto a externa. Finaliza sua fala, colocando que é preciso ter a percepção para desenvolver e dar oportunidades para aqueles que são naturalmente líderes. Assim, compreendemos que a A.Yoshii também incentiva seus funcionários a serem líderes e que estes serão recompensados com oportunidades dentro da empresa.

Entendemos que as empresas na atualidade estão em um mercado altamente competitivo e que necessitam de rapidez na solução dos seus problemas. Dessa maneira, os líderes e todos aqueles que serão os seus liderados, estarão preparados para enfrentar os desafios que surgem, com eficácia, postura e capacidade para reparar o problema com rapidez em seu ambiente de trabalho. Dorneles, Salvagni & Nodari (2017, p. 07) ressaltam que “um líder que valoriza os sentimentos das pessoas e procura saber quais são suas necessidades e as perspectivas de futuro passa a ser um motivador natural. Seu objetivo é criar um bom ambiente de trabalho”.

Ainda, Cavalcanti (2009 *apud* Dorneles, Salvagni & Nodari 2017), complementa que é preciso conciliar os interesses das organizações com os das pessoas que trabalham nelas, objetivando criar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento. Portanto, será o papel do líder muitas vezes, ajudar a criar um bom ambiente de trabalho, motivando os seus colegas para o desenvolvimento profissional e incentivando-os também a serem líderes. Portanto, se a comunicação interna incentiva a liderança, entendemos que, por consequência, contribui para um clima positivo.

### 3.2.2 Categoria 2 - Compensação

Na categoria compensação, procuramos nas unidades de registro elementos que informavam a respeito de benefícios oferecidos pela empresa. Dessa forma, identificamos em ambos os materiais, 02 matérias que se enquadram de forma primária nessa categoria. No jornal da Liga Aperam ainda encontramos uma unidade com abordagem secundária nesta categoria. Destacamos as seguintes matérias da Aperam: “Ideia luminosa (e econômica)” e um convite como primárias, como secundária “De Timóteo para o mundo”. Na revista A.Yoshii News, as matérias: “Segurança no trabalho” e “Ferramenta construtiva de alta tecnologia: Building Information Modeling”.

Identificamos diferentes benefícios destacados nas matérias. Abaixo demonstramos alguns exemplos.

Figura 9: convite da Aperam



Fonte: Jornal Liga Aperam.



Nesta unidade de registro, identificamos que a empresa está promovendo uma caminhada, proporcionando aos funcionários o incentivo aos cuidados com a saúde, trazendo, os benefícios da qualidade de vida. Como podemos observar, consiste no convite para “uma manhã para a prática de atividades físicas e um bate-papo sobre qualidade de vida a hábitos saudáveis”. Destacamos ainda a observação no final do convite, “evento exclusivo para empregados e dependentes a partir de 16 anos de idade”, na qual concluímos que a empresa além de oferecer a atividade aos funcionários, também convida a família deles para fazer parte da ação promovida.

Com isso, temos a suposição que a organização quer demonstrar não só para os funcionários, mas também para os seus dependentes, a forma como se importa com a qualidade de vida deles, causando então, uma imagem positiva para ambos, como já apontamos anteriormente no referencial (KUNSCH, 2003). Além disso, refletimos também que, ao incentivar os funcionários a manterem uma qualidade de vida positiva, o rendimento e motivação deles será muito maior no seu trabalho. Ainda reconhecemos que tal abordagem está de acordo com um dos critérios do *ranking* das 150 melhores, que avalia a qualidade de vida dos funcionários.

Outro benefício destacado na unidade “Ideia luminosa (e econômica)”, foi a troca das lâmpadas comuns para o uso de lâmpadas de LED em determinados setores, que trouxe grandes benefícios para os colaboradores, pois os seus setores ficaram mais iluminados/confortáveis. Na matéria, podemos perceber o agrado dos colaboradores com a troca: “O operador de tiras III do Acabamento Final, Alysson Max de Castro, 15 anos no setor, garante: a área de trabalho nunca esteve tão bem iluminada.” “Conseguimos enxergar todo o ambiente com clareza! Isso traz mais segurança para o deslocamento da equipe e facilita ainda mais o controle visual do corte das bobinas”. Por isso, identificamos ser um benefício, uma vez que, o trabalho ficou mais seguro e pode-se haver um maior rendimento no serviço.

Figura 10: Trecho da matéria “Segurança no trabalho”

Para o engenheiro da construtora, responsável pela obra, Eduardo Barrozo, o marco reflete a importância que a A.Yoshii e a Kraft Heinz conferem à área de Segurança e Saúde do trabalhador: “Prezamos sempre pela excelência em segurança do trabalho e qualidade de vida, pautados pela proteção à vida, prevenção da saúde e bem-estar de todos os profissionais”, afirmou.

Segundo Barrozo, entre os itens que levam a companhia a atingir a performance de acidente zero está a criação de uma cultura de prevenção que é reforçada por meio de comunicados em diálogos de segurança e pela conscientização no respeito às normas de segurança e uso correto EPIs: “Temos atingido índices excelentes na execução das obras, evidenciando a segurança dos colaboradores como prioridade”, destacou.

Marcio Rogério Paschoalinotto, Engenheiro de Segurança do Trabalho, reforça o engajamento de toda a equipe de obra nas questões envolvendo Segurança do Trabalho: “Todos participam contribuindo com a disseminação da cultura da segurança. Durante o período analisado de 1 milhão de horas sem acidentes, mais de 300 empregados estavam sob a coordenação da A.Yoshii”, salientou. ■

Fonte: Revista A.Yoshii News.

Na revista A.Yoshii, a unidade de registro que destacamos como um benefício foi a da “Segurança no trabalho”, pois ela informa que em uma obra que estava sendo executada para um cliente, durante o período de 1 milhão de horas, não foram registrados nenhum acidente, isto que, estavam mais de 300 empregados da empresa trabalhando na obra. A matéria demonstra que a organização preza pela segurança no trabalho e pela qualidade de vida de seus empregados. O texto ainda destaca: “pautados pela proteção à vida, prevenção da saúde e bem-estar de todos os profissionais”, evidenciando a segurança dos colaboradores como prioridade.

Posto isto, percebemos novamente a preocupação da empresa com os seus funcionários, trazendo para eles que o benefício da sua segurança é uma prioridade para o Grupo A.Yoshii. Também, identificamos na unidade de registro, na fala do engenheiro da obra, que para conscientizar os colaboradores sobre a importância do uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e das normas de segurança, utilizaram o diálogo com os empregados para essa prevenção.

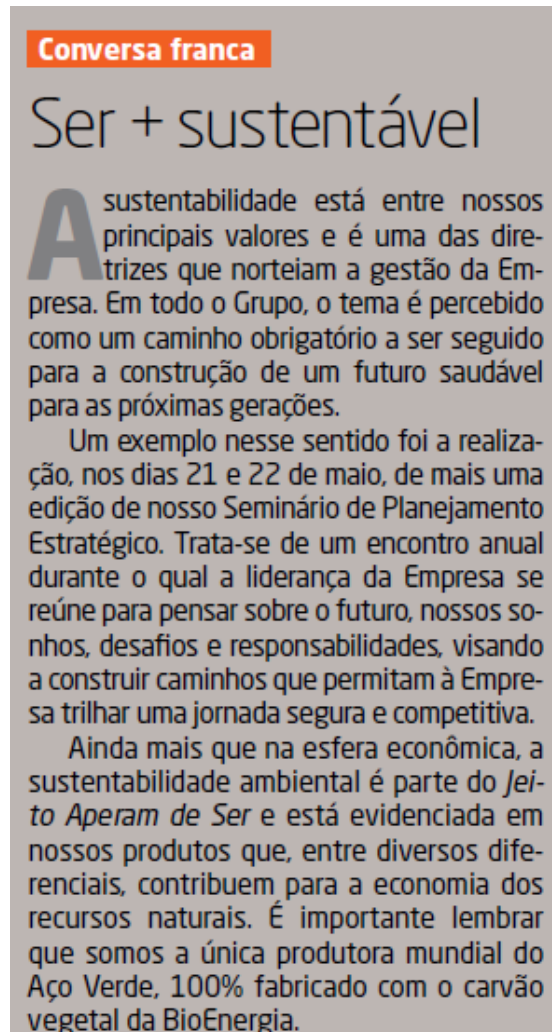
Portanto, de uma forma subentendida, identificamos que a empresa utilizou algum veículo de comunicação para ter esse diálogo mais próximo com o colaborador, sendo assim, consideramos a importância dessas formas de comunicar, como já mencionamos anteriormente no referencial, que quando utilizados os métodos corretos dentro das empresas, resultam em um maior diálogo organizacional. Ainda Cesca (2009) menciona que a escolha dos veículos adequados para se estabelecer uma comunicação eficiente estará sempre na dependência das características de cada um desses públicos. Podemos considerar então, que a A.Yoshii encontrou sua forma de repassar as informações para o seu público interno, especificadamente aos que trabalham em suas obras, por meio de comunicados em diálogo.

Também na unidade “Ferramenta construtiva de alta tecnologia: Building Information Modeling”, a A.Yoshii destaca um benefício para os seus colaboradores. A partir da tecnologia de um programa, a empresa consegue agregar todas as partes da construção, e assim, visualizar informações detalhadas de cada parte da obra. Identificamos ser um benefício, pois é uma facilidade aos engenheiros responsáveis pelas obras e, também, a matéria destaca ser um benefício de segurança aos colaboradores, visto que, o programa identifica os riscos de execução.

### **3.2.3 Categoria 3 - Maturidade Empresarial**

A categoria maturidade empresarial contempla aspectos que informam a missão, visão, valores, mercado, concorrentes e clientes da organização. Desta maneira, apontamos no material da Liga Aperam duas unidades de registro, como categorias primárias, que enquadravam essa temática, sendo elas a “Ser + Sustentável” e a “Diversidade é na ExpoInox 2018”. Já na A.Yoshii News, encontramos 05 matérias que tinham o tema como categoria primária e uma como secundária, identificamos então “Grupo A. Yoshii: obra no segmento hospitalar”, “Construtora executa projeto no estado de São Paulo”, “Reserva Santana: é tempo de celebrar”, “Le Rêve Residence, a realização de um sonho”, “Lançamento do Misano em Maringá” como primárias e a já mencionada anteriormente “Segurança no trabalho” que também se enquadra em alguns aspectos nessa categoria.

Figura 11: Trecho da matéria “Ser + sustentável”



Fonte: Jornal Liga Aperam.

Nas duas unidades de registro da Aperam que identificamos para esta categoria, percebemos duas linhas diferentes de contexto. A matéria “Ser + Sustentável” é um recado do presidente, na qual retrata a temática do jornal, que é a sustentabilidade, e também um dos principais valores da empresa, sendo assim, durante toda a sua fala, traz à tona a temática da sustentabilidade e como ela é trabalhada na empresa. Já a unidade “Diversidade é na ExpoInox 2018” informa sobre o mercado, pois demonstra aos funcionários a participação da empresa em uma feira de inox, expondo seus produtos para a população.



Figura 12: Categoria maturidade empresarial

## Construtora executa projeto no estado de São Paulo

SPECIAL DOG AMPLIA FÁBRICA EM SANTA CRUZ DO RIO PARDO PARA PRODUÇÃO DE ALIMENTOS ÚMIDOS

A Special Dog, empresa do Grupo Manfrim, indústria de alimentos pet do Brasil em franca expansão – classificada no ranking da Época e da Você S/A, em 2017, como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil – está com novo projeto de ampliação da fábrica. O objetivo é ingressar na produção de alimentos úmidos para animais de estimação.

O projeto de ampliação, confiado à A.Yoshii, é fruto da experiência da Construtora no ramo industrial: “Estamos executando as obras da Special Dog, uma marca muito forte no mercado brasileiro, atuando em um setor de franca expansão. A nova unidade, localizada em Santa Cruz do Rio Pardo (SP), possui 8.362,51m<sup>2</sup> de área total”, afirma o engenheiro responsável, Thiago Correa.

A contratação da A.Yoshii Engenharia se deu por um conjunto de fatores: “Passamos por um processo de concorrência, disputando com várias empresas. Conquistamos o contrato pela qualificação técnica, soluções de engenharia e custos competitivos. Além disso, a obra traz características particulares e prazos otimizados”, revela o gerente técnico comercial, Evandro Zagatto. ■



Projeto de ampliação da Special Dog.

Fonte: Revista A.Yoshii News.

No entanto, nas unidades identificadas da revista A.Yoshii News, percebemos uma forte presença de conteúdos sobre os clientes. Em algumas matérias, há pautas que mostram novos clientes que contrataram a empresa para alguma obra, o que supomos que sejam *feedbacks* para os funcionários sobre as novas contratações da empresa, as unidades que contemplam essas características são: “Grupo A. Yoshii: obra no segmento hospitalar”, “Construtora executa projeto no estado de São Paulo”.

Porém, em outras matérias, identificamos apenas a divulgação das festas de inauguração de residenciais feitos pela empresa, ou seja, dizem respeito à inserção da empresa no mercado. É o caso das seguintes unidades: “Reserva Santana: é tempo de celebrar”, “Le Rêve Residence, a realização de um sonho” e “Lançamento do Misano em Maringá”.

As matérias com essa ênfase nos clientes e mercado contribuem para maior conhecimento do público interno sobre a atuação da empresa. Porém, como evidenciamos em nosso referencial, as empresas não devem ter apenas o seu olhar voltado para os clientes, mas também para o seu público interno.

### 3.2.4 Categoria 4 - Colaboração entre áreas funcionais

A categoria colaboração entre áreas funcionais procura indícios nas matérias que mostram ou incentivam o respeito e colaboração entre os diferentes setores da organização. Logo, identificamos no jornal Liga Aperam duas unidades que se enquadram nessa categoria de forma primária: “Você + sustentável” e “De Timóteo para o mundo”. Como secundária, percebemos que a matéria “Um mês todinho dedicado ao Meio Ambiente” se enquadra na categoria. Na revista A.Yoshii News constatamos apenas que a unidade de registro “Futebol Suíço no dia do trabalhador” contempla essa categoria, de forma primária.

Figura 13: Trecho da matéria “De Timóteo para o mundo”

**Q**ual é o potencial gerado quando seis colegas de trabalho, de diferentes áreas e com as mais diversas experiências profissionais, se reúnem em busca de soluções para a Empresa? Na Aperam, o resultado dessa mistura foi nada menos que um dos mais interessantes projetos de Melhoria Contínua de todo o Grupo, premiado no último dia 30 de maio no *Challenge 2018* (veja quadro).

Fonte: Jornal Liga Aperam.

Figura 14: Matéria “Você + Sustentável”

*“Este é o meu segundo Encontro Aperam e, mais uma vez, está sendo uma ótima oportunidade de confraternizar com os colegas. O tema da alimentação saudável não poderia ser melhor, especialmente por causa do meu filho Matheus (2 anos). Meu marido, Renato, também aproveitou muito o evento!”*

**Nathália El Ossais**, analista de Mercado  
(São Paulo)

Fonte: Jornal Liga Aperam.

Figura 15: Trecho da matéria “Futebol Suíço no dia do trabalhador”

O Dia do Trabalhador também foi comemorado em Nerópolis (GO), com partidas de futebol no dia 28 de abril, entre os colaboradores, seguidas de um churrasco de confraternização. Segundo o departamento de Recursos Humanos do Grupo A.Yoshii, o Torneio visa incentivar a prática esportiva, a integração entre profissionais e a valorização do trabalhador. ■



Arautos do Evangelho, equipe vencedora do Torneio de Maringá.

Fonte: Revista A.Yoshii News.

As unidades de registro destacadas demonstram a valorização do funcionário e a integração de todos os setores em atividades. No jornal Liga Aperam, as duas matérias retratam a importância dessa aproximação dos empregados de distintos setores. Um dos exemplos é na unidade “De Timóteo para o mundo”, onde o incentivo dessa troca de conhecimento das diferentes áreas gerou uma premiação no seminário de Melhoria Contínua, evento realizado internamente no Grupo Aperam. Seis funcionários se juntaram para propor soluções sobre alguma coisa que consideravam um importante ponto de melhoria para a empresa. Com essa colaboração entre os diferentes setores, a inovação trouxe muitos benefícios, como destaca um funcionário “a boa aceitação é nítida entre os colegas”. Já na “Você + Sustentável” a Aperam apresenta um evento que tem como propósito a integração e confraternização. Neste, a ideia foi reunir os empregados da Aperam e suas famílias para tratar de diversos temas da sustentabilidade, como podemos perceber na figura 14, teve uma boa aceitação dos colaboradores.

Na revista A.Yoshii News, identificamos apenas uma unidade relatando essa importância da integração. A empresa apenas demonstra um evento de jogo de futebol suíço e um churrasco de confraternização entre os trabalhadores. Relata que este teve o objetivo de “incentivar a prática esportiva, a integração entre os profissionais e a valorização do trabalhador”.

Com isso, refletimos o que apontamos antes com Nassar (2008) de que todas as organizações são constituídas por diversos elementos, mas, principalmente por pessoas, e estas, se comunicam e se relacionam entre si com inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade. Por isso, esses indivíduos acabam criando uma rede de contatos e relacionamentos entre eles, e promover ações de integração, promoverá essa importante troca de experiência e conhecimento. Observamos que os instrumentos de comunicação podem incentivar essa integração, e por consequência o clima positivo, demonstrando nas matérias o resultado positivo da colaboração entre os funcionários e diferentes setores.

### **3.2.5 Categoria 5 - Identificação com a empresa**

A categoria 5 é caracterizada pela identificação com a empresa, enquadram-se nessa categoria textos que que promovam o sentimento de fazer parte da organização. A partir disso, apontamos apenas a unidade de registro “Um mês todinho dedicado ao Meio Ambiente”, da Liga Aperam, como exemplar dessa categoria, de forma primária. Porém, destacamos outras 3 unidades já mencionadas que a integram de forma secundária: “Ser +

Sustentável”, “Você + sustentável” e o “Convite”. Já na A.Yoshii News identificamos apenas uma unidade de registro com essa categoria e de forma secundária: “Futebol Suiço no dia do trabalhador”.

A matéria “Um mês todinho dedicado ao meio ambiente” apresenta todas as ações realizadas com os colaboradores durante o mês destinado ao meio ambiente. Foram feitas atividades como uma parada ambiental com testes e a distribuição de brindes como mudas, húmus e mel. Além disso, a empresa organizou um concurso interno para criar frases com a temática “Acabe com a poluição plástica” e, como bonificação, os ganhadores das frases mais criativas ganharam uma bicicleta. Também realizou uma caminhada ecológica, que contou com 151 participantes, e o setor com o maior número de participantes foi premiado com uma cesta de produtos *fit*. Abaixo a matéria completa do jornal Liga Aperam.

Figura 16: categoria identificação com a empresa

## Um mês todinho dedicado ao Meio Ambiente

O Dia Mundial do Meio Ambiente, celebrado em 5 de Junho, foi lembrado durante todo o mês na Aperam, em uma série de ações lideradas pela Fundação Aperam Acesita. Confira o que aconteceu:

■ Parada Ambiental no Restaurante Central da Usina, com a realização do teste ‘Pegada Ecológica’ e a entrega de brindes produzidos no Oikós (mudas, húmus e mel).

■ Um concurso Interno convidou a equipe a criar frases sobre o tema ‘Acabe com a Poluição Plástica’. Thiago Henrique Marques de Menezes, analista de Controladoria da FCGI, foi o autor do enunciado escolhido como campeão do concurso (“Não plástifique o nosso planeta, ele é natural e orgânico”) e recebeu uma bicicleta e um capacete como prêmio!

Quem também saiu pedalando foi Robson de Souza Barcelos, analista de Logística Pleno da OLIT. Ele produziu um vídeo mostrando como os moradores do prédio onde reside encontraram um método para controlar o consumo de água e foi o vencedor da campanha iniciada pela Aperam em março, no Dia Mundial da Água.



Thiago (esq) e Robson com suas novas bicicletas, conquistadas com a participação nas campanhas do Dia Mundial do Meio Ambiente realizadas pela Aperam

■ Outro destaque foi a tradicional Caminhada Ecológica ao mirante do Oikós, realizada no dia 9 de Junho. A edição 2018 contou com 151 participantes, dos quais sete eram da PSU! Eles receberam cestas com produtos *fit* da Fundação Aperam Acesita, por ser a área da Empresa com o maior número de participantes na Caminhada.

Fonte: Jornal Liga Aperam.

Entendemos que realizar ações diferenciadas nas organizações e que envolvam os colaboradores, ser transparente trazendo os resultados e metas alcançadas, faz despertar o sentimento de pertencimento com a empresa. Já mencionamos que Andrade (2008) relata que os funcionários querem se sentir como parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital e trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização.

Entretanto, as empresas precisam deixar de ver os colaboradores como simples funcionários e proporcionar o tratamento como verdadeiros aliados do negócio. Para isso, o diferencial utilizado para o sucesso será a comunicação, pois ao compartilhar diferentes temas sobre a empresa com os funcionários, será despertado nele a responsabilidade pelo sucesso do negócio, pois irá se sentir - através da valorização - como o próprio dono da empresa (SILVA et al, 2015).

### 3.2.6 Categoria 6 - Processo comunicativo

Nessa categoria procuramos conteúdos que auxiliam na percepção do colaborador sobre a importância da comunicação para a organização. Porém, verificamos apenas uma matéria que integra essa categoria de forma primária em cada um dos materiais. Na Liga Aperam: “Pelas ruas da cidade”; na A.Yoshii News: “Yticon e Londrinando: assista no YouTube”, conforme as figuras abaixo.

Figura 17: trecho da matéria “Yticon e Londrinando: assista no YouTube”

## Yticon e Londrinando: assista no Youtube!

Criado em 2016 por Matheus Perine e Rafael Maximo, o Londrinando tornou-se uma das principais redes colaborativas de Londrina. Os idealizadores, que começaram a expressar o amor e a beleza da cidade pelo Instagram, tornaram-se referência sobre eventos e atualidades em Londrina, colocando em evidência o que há de melhor para os londrinenses desfrutarem.

Foi nesse contexto que surgiu o Rolê Londrina, uma parceria entre a Yticon e Londrinando. Nessa série de vídeos, Matheus e Rafael fazem um passeio pela zona leste, mostrando onde comprar, onde comer, onde se divertir, onde buscar serviços como bancos, escolas e transporte e, claro, onde morar. E a Yticon está presente com o empreendimento Boulevard Village. Confira as coberturas da série, especialmente o episódio 5, “Onde Morar”.



Figura 18: categoria processo comunicativo

# Pelas ruas da cidade

Se você transita pelos espaços públicos de Belo Horizonte e do Vale do Aço, é provável que já tenha se deparado, nos últimos dias, com anúncios da Aperam por aí. Desde o dia 12 de Junho, está no ar a campanha "Ainda mais que Inox", criada visando a reforçar a nossa marca e aproximar ainda mais o aço inoxidável das pessoas.

Além de espaços como o aeroporto de Confins, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, e o trem de passageiros da Vale - que

liga a capital mineira a Vitória, no Espírito Santo, com aquela paradinha estratégica em Timóteo -, nos próximos meses os anúncios estarão presentes em rádios, revistas, portais de notícias e redes sociais, entre outros canais de comunicação.

Confira abaixo as duas peças que se encontram em circulação. Elas retratam um dos ambientes onde encontramos algumas das aplicações mais tradicionais do Inox: a cozinha!



Arquivo Aperam

Mais do que fazer aço inox com ousadia, inovação e responsabilidade, para nós, o importante é fazer parte da sua vida.

Mais do que fazer aço inox com ousadia, inovação e responsabilidade, para nós, o importante é fazer parte da sua vida.

aperam  
made for life

aperam  
made for life

**VIU UM ANÚNCIO POR AÍ?**  
Que tal tirar uma selfie e compartilhar com a gente pelo e-mail [comunicacao@aperam.com](mailto:comunicacao@aperam.com), contando como encontrou a peça? Estamos à espera do seu registro!

Fonte: jornal Liga Aperam.

Na figura 17, é apresentado um canal do *Youtube*, uma ferramenta de comunicação digital, sobre uma parceria da empresa com outro canal mostrando os diferentes pontos da cidade de Londrina/PR e também os locais para morar, no qual a Yticon apresenta os seus empreendimentos. Supomos que essa matéria é importante para os colaboradores, pois, irá incentivá-los a olhar os vídeos do canal que a empresa possui e perceber a importância desse tipo de comunicação.

Já na matéria “Pelos ruas da cidade” do jornal da Liga Aperam, são apresentados aos colaboradores os novos cartazes publicitários que estão nas ruas de Belo Horizonte, informando ainda, o objetivo da nova campanha da empresa e também quais serão os próximos instrumentos de comunicação que irão divulgar a nova ação. Outro fato interessante é que o jornal estimula o funcionário a interagir com a empresa, pois abaixo da matéria está uma nota para que o colaborador tire uma *selfie* com a peça e envie para o *e-mail* de comunicação da empresa, retratando como encontrou.

Com isso, constatamos que a organização da Aperam possui uma forma de interação maior com o seu público interno do que a A.Yoshii no que se refere à comunicação. Ela se relaciona com seus funcionários de uma forma mais aproximada, como podemos perceber quando os incentiva a tirar uma foto com as novas peças. Coloca o colaborador como parte do processo de comunicação.

Nessas unidades, reconhecemos um esforço em demonstrar aos colaboradores a importância dos processos comunicativos para a organização. Como já mencionado no referencial - conforme Kunsch (2003) - quando possuímos uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível, o empregado estará envolvido nos assuntos da organização, deste modo, a organização pode demonstrar aos empregados a importância da comunicação para ela e o quanto poderá ser benéfica internamente. E, como também já destacamos, a comunicação é considerada um importante elemento para a construção do clima organizacional positivo.

### **3.2.7 Categoria 7 - Neutra**

Finalizamos nossa análise com a categoria neutra, que é destinada para todos aqueles materiais que não se enquadram em nenhuma das categorias anteriores. Posto isto, constatamos apenas uma unidade da Liga Aperam nesta categoria, “O gostinho do Arraiá lá na sua casa”. Já na A.Yoshii News, identificamos 3 matérias presentes, “Personal organizers: dicas para o dia a dia”, “Colocando a casa em ordem”, e “Fundadora do Instituto é premiada por iniciativas na área social”.

Como já mencionado, a unidade da Liga Aperam, não se enquadra em nenhuma outra categoria por tratar de um convite para uma festa junina e uma receita típica. Abaixo, temos o exemplo dessa categoria.



Figura 19: categoria neutra - Aperam

#ládecasa

## O gostinho do Arraiá lá na sua casa

Uma nova edição do Arraiá D'Ajuda se aproxima e se você é daqueles que não perdem uma festa julina, fica a dica para marcar na agenda: o evento será no dia **7 de julho**, a partir das **19 horas**, no **Bosque da Fundação Aperam Acesita**, em Timóteo.

Os ingressos estão à venda a R\$5 na recepção da Fundação e todo o dinheiro arrecadado será destinado para entidades sociais com atuação em Timóteo.

As entidades também comandam as barraquinhas da festa, onde um cardápio típico da época é preparado com o apoio de voluntários, como é o caso de Gírlândia Alves, analista de Gestão de Saúde da Aperam.



Para ajudá-lo a já ir se aquecendo para o evento, ela compartilhou com o Liga Aperam a receita de um dos pratos de maior sucesso do Arraiá: o canjica! Partiu para a cozinha?!

**INGREDIENTES:**

- ½ kg de milho para canjica
- 2 litros de água
- 1 litro de leite
- 3 paus de canela
- 8 cravos da Índia
- 1 lata de leite condensado
- Açúcar e canela em pó (a gosto)

**MODO DE PREPARO:**

Cozinhe a canjica na água por cerca de 1 hora em uma panela de pressão. Quando estiver macia, junte o leite condensado, o leite, a canela em pau e o cravo e deixe cozinhar em fogo baixo por mais 15 minutos (ou até engrossar). Se achar necessário, coloque mais açúcar. O prato pode ser servido quente ou frio e a canela em pó deve ser acrescentada no momento de servir. Rende 12 porções.

Fonte: jornal Liga Aperam.

Já sobre as unidades de registro da A.Yoshii News, temos dois exemplos: A matéria “Personal organizers: dicas para o dia a dia” retrata como se deve ter a organização da sua moradia e quais os benefícios, entendemos que esta matéria seque é destinada aos colaboradores, pois possui o seguinte trecho: “Pensando em auxiliar os clientes, a construtora Yticon convidou as personal organizers Paola Naija Paz Padilha e Lissandra Brudar Gramado Garcia para dar orientações sobre a organização do lar”, assim, acaba não interferindo em nada para os funcionários.

Como continuação, vem a unidade “Colocando a casa em ordem”, que só traz dicas de organização para cada peça da casa, ou seja, não diz respeito ao contexto organizacional. Por fim, “Fundadora do Instituto é premiada por iniciativas na área social” é a unidade que demonstra uma premiação recebida pela fundadora do Instituto Atsushi e Kimiko Yoshii, pelos seis anos de dedicação no Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial (CPCE). Porém, em nenhum momento da revista é destacada a existência desse Instituto e o seu objetivo, e a matéria por si só, apenas destaca essa premiação, não contribuindo para a compreensão dos colaboradores e nem promovendo algum dos indicadores de clima que constituem as categorias anteriores.

Figura 20: Trecho da matéria “Personal organizers: dicas para o dia a dia”

## Personal organizers: dicas para o dia a dia

A CONVITE DA CONSTRUTORA YTICON, DUAS EXPOENTES ORGANIZERS DE LONDRINA FALAM DOS BENEFÍCIOS DA ORGANIZAÇÃO

Como escolher um lugar certo, prático e funcional para móveis e objetos? Como organizar uma casa de maneira que as pessoas tenham acesso facilitado àquilo que é mais utilizado? Pensando em auxiliar os clientes, a Construtora Yticon convidou as personal organizers Paola Najja Paz Padilha e Lissandra Bruder Granado Garcia para dar orientações sobre a organização do lar.

Segundo Lissandra, colocar cada objeto, roupa ou calçado em lugares pré-determinados é garantir um ambiente mais saudável: “O fato de as pessoas terem dicas de organização as auxiliam em suas rotinas diárias, favorecendo a arrumação do lar e o bem-estar dos moradores”.

Lissandra ressalta que o dia a dia de várias famílias é repleto de compromissos, o que gera muito desgaste físico e mental: “Nossa casa precisa ser nosso local de refúgio e de descanso. Depois de um dia de trabalho, um lar organizado proporciona tranquilidade e conforto. Desordem afeta a clareza de pensamentos e desperdiça

atrasado, por exemplo, perderia menos tempo se achasse o que está precisando em um lugar pré-definido”.

### COMO COLOCAR EM PRÁTICA?

Para Paola, a organização é uma mudança de comportamento: “A primeira atitude a ser tomada é descartar o que não é usado. É preciso abrir gavetas, guarda-roupas, closet e armários, analisando o que não tem utilidade. O que podemos descartar? O que não gostamos? O que não faz parte do dia a dia? Hoje, podemos eliminar até as mídias físicas, como CDs e DVDs, já que podemos armazená-las em mídias digitais

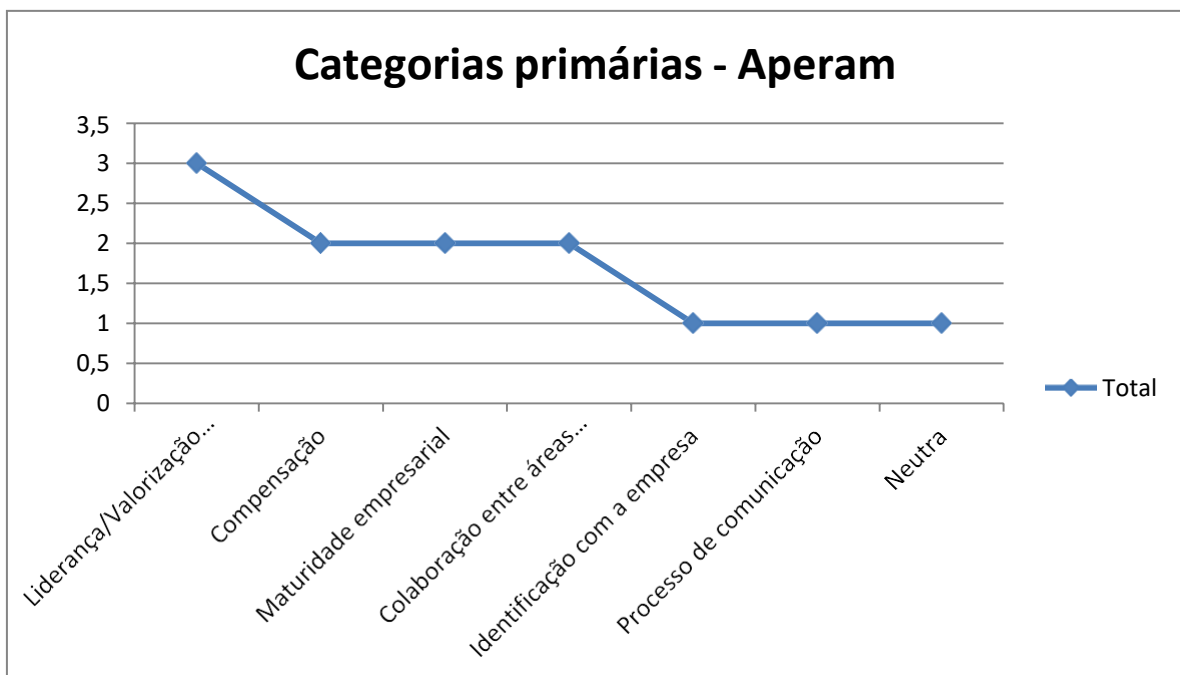


Fonte: revista A. Yoshii News.

Portanto, ao finalizarmos as análises, podemos constatar que o Jornal da Liga Aperam destacou mais vezes categorias que beneficiassem – de forma mais direta - os funcionários. A categoria que mais apareceu foi a liderança/valorização profissional/acesso, sendo destacada três vezes. Outras categorias mais presentes foram da compensação, maturidade empresarial e colaboração entre áreas funcionais, identificadas duas unidades de registro em cada uma. As categorias que apareceram apenas uma vez em nossa análise foram da identificação com a empresa e os processos de comunicação.

Deduzimos que este jornal realmente é um instrumento de comunicação que informa ao colaborador sobre as diferentes ações que foram realizadas, deixando-o a par do que está acontecendo na organização. A empresa, como constatamos, destaca sobre assuntos de liderança e desenvolvimento profissional, incentivando ao colaborador sobre estes temas. Considerando que as categorias foram elaboradas a partir de indicadores de clima, podemos sugerir que a organização poderia utilizar mais esse instrumento de comunicação para promover a identificação com a empresa e a compreensão sobre a importância da comunicação. No gráfico abaixo, podemos analisar em quais categorias o jornal teve maior e menor ênfase.

Gráfico 4: Total de categorias primárias do jornal Liga Aperam



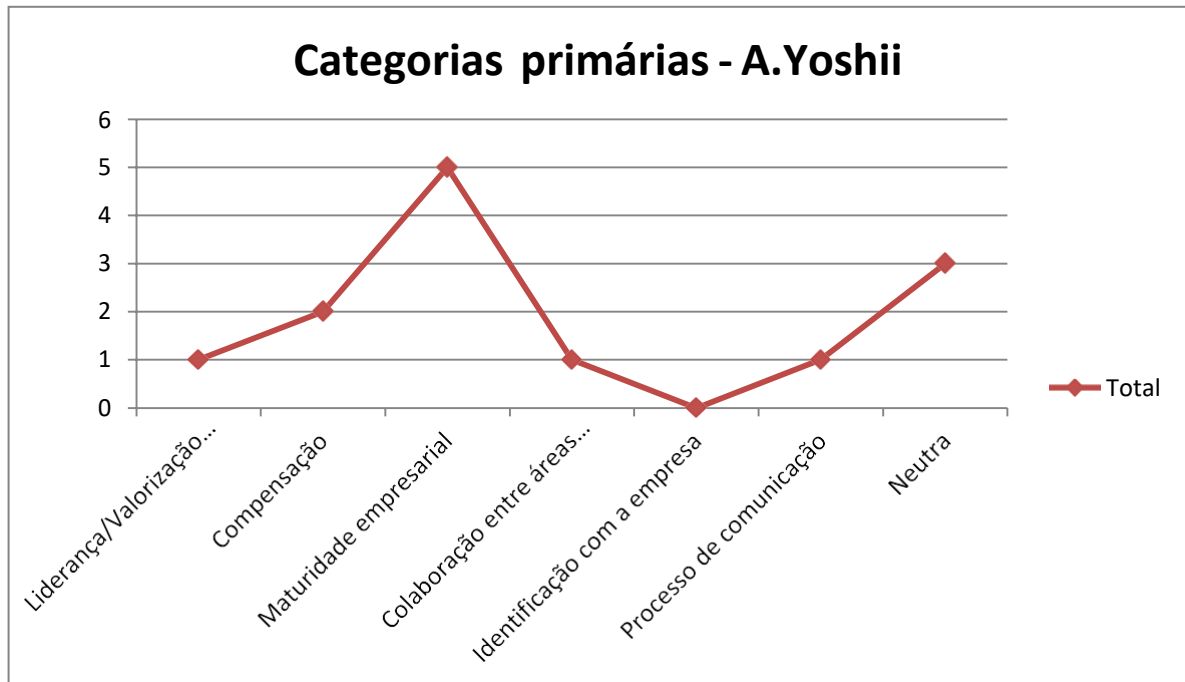
Fonte: autoria própria.

Observamos na revista A.Yoshii News, que grande parte das suas publicações, são voltadas para o ambiente externo da empresa, como observamos na categoria maturidade empresarial. As outras categorias apareceram com pouca proporção em comparação com a maturidade empresarial. Apenas a compensação apareceu em duas unidades de registro, o restante, em apenas uma categoria ou nenhuma. Outro ponto a destacar é que obtivemos três unidades neutras, ficando em segundo lugar nas categorias mais notáveis.

Dessa forma, como hipótese, temos, portanto, que o foco desta revista é voltada tanto para o público interno quanto externo. Conseqüentemente, compreendemos que a revista da

A.Yoshii não beneficia – tanto quanto poderia - os colaboradores com assuntos relevantes para eles, assim deixa de contribuir para a construção de clima positivo dentro da organização. Abaixo, gráfico que corresponde ao número de unidades de registro encontrada nas categorias principais da revista A.Yoshii News.

Gráfico 5: Total de categorias primárias da revista A.Yoshii News



Fonte: autoria própria.

Dessa maneira, supomos que o jornal da Liga Aperam é o instrumento que colabora mais para o clima positivo pois informa o que aconteceu durante o mês dentro da empresa, e assim, ocasiona uma maior aproximação e relacionamento com o público interno. Ao aproximar os colaboradores com a empresa, eles estarão mais motivados, e assim, a tendência é haver um clima organizacional positivo dentro da organização. Pois, como já citamos, Cerqueira (1999) aponta que a comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, uma vez que, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas. Quando utilizado algum instrumento de comunicação para manter esse relacionamento, os funcionários se sentirão como parte da empresa, pois estarão informados de todos os acontecimentos, e assim, haverá uma maior produtividade e motivação e, como consequência, um clima organizacional positivo para o trabalho.

Concluída esta etapa de análise, partimos para as considerações finais, nas quais apresentamos um apanhado geral de toda a pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada refere-se a uma análise de alguns materiais utilizados pelas 150 melhores empresas para trabalhar, do *site* da Exame, do ano de 2017, identificando como eles podem contribuir para um clima organizacional positivo. Iniciamos nossa abordagem com a fixação do problema de pesquisa: Como os instrumentos de comunicação interna podem contribuir na criação do clima organizacional positivo? , o qual tem a busca de sua resposta conduzida pelos objetivos. Destes, o geral indicava entender a relação entre os instrumentos de comunicação interna com a construção de um clima organizacional positivo. Além dele, como objetivos específicos apontamos: refletir sobre a importância dos instrumentos de comunicação interna e como podem interferir no clima organizacional, identificar instrumentos de comunicação interna utilizados nas empresas listadas no *ranking* das melhores empresas para trabalhar da Exame de 2017 e, por último, analisar alguns instrumentos utilizados por essas empresas para identificar de que forma/sob que aspectos eles podem estar contribuindo na construção do clima organizacional positivo.

Realizamos uma pesquisa bibliográfica sobre comunicação interna, instrumentos de comunicação e clima organizacional e, assim, conseguimos fazer a reflexão que apresentamos no nosso primeiro objetivo específico. A partir dessa revisão bibliográfica, concluímos que quando uma organização possui uma comunicação eficaz com os seus colaboradores, utilizando diferentes meios para informá-los e promover o sentimento de aproximação com a empresa, colabora para gerar um ambiente propício para o trabalho.

Nosso segundo objetivo específico, conforme detalhado na metodologia, foi desenvolvido a partir do envio de um questionário com uma entrevista para as 150 melhores empresas para trabalhar da Exame. Este questionário objetivou identificar quais instrumentos de comunicação interna eram utilizados pelas empresas ranqueadas. As respostas obtidas nos demonstraram que os instrumentos mais utilizados pelas empresas são o *e-mail*, reuniões, *intranet*, eventos, manual de integração ou normas internas, whatsapp. Também, para fins de análise, juntamente com o questionário, solicitamos que as empresas nos enviassem algum instrumento que era utilizado para fins de análise.

Por fim, cumprimos nosso último objetivo específico, utilizando duas técnicas para análise. Inicialmente, usamos a análise documental para verificar quais documentos recebemos, quais eram suas características, para então, selecionarmos os que iríamos analisar. Como apresentado, recebemos materiais de diferentes categorias, e para mantermos a nossa análise com documentos parecidos, escolhemos um jornal e uma revista. Então, utilizamos a

análise de conteúdo para identificar como aqueles instrumentos podem estar contribuindo na construção do clima organizacional positivo. Elencamos algumas categoriais utilizadas como indicadores de clima organizacional e percebemos que o jornal da Liga Aperam parece contribuir de forma mais efetiva para construção de um clima de trabalho positivo, enquanto a revista do grupo A.Yoshii demonstra um foco maior no ambiente externo.

Com isso, ao retomarmos o nosso problema inicial da pesquisa, conseguimos respondê-lo caracterizando que os instrumentos de comunicação, quando utilizados de forma correta, optando pelo que mais se enquadra com o que a empresa necessita, podem ser benéficos ao clima organizacional, pois o colaborador será informado dos acontecimentos internos, também, dependendo o instrumento, poderá levar o funcionário interagir com os outros setores, além de promover o seu sentimento de pertencimento à organização. Destacamos que as categorias da análise de conteúdo foram desenvolvidas a partir de indicadores de clima e conseguimos identificar todas elas nos jornais (em maior ou menor grau), ou seja, compreendemos que os veículos de comunicação podem contribuir para promover esses indicadores a partir do seu conteúdo, e, conseqüentemente, contribuir para o clima positivo.

Como dificuldades para a execução desta pesquisa, elencamos a busca dos contatos das empresas ranqueadas, pois os *sites* da maioria das empresas não possuíam, de forma clara, as informações que estávamos buscando, ou seja, algum contato com o setor de comunicação ou RH. Também a não identificação de um instrumento analítico na área de Relações Públicas voltado para pesquisas relacionadas ao clima, já que, essa temática é pouco explorada nas bibliografias básicas de Relações Públicas. Com isso, precisamos ter por base os conceitos e indicadores utilizados na área de Administração, o que trouxe à investigação, em alguns momentos, um viés mais informacional.

Já como consideração pessoal acerca do tema estudado, como acadêmica do curso de Relações Públicas, percebo a importância de se manter um relacionamento positivo com o público interno, além de, utilizar as diferentes ferramentas existentes para promover o bem estar desse público nas organizações. Como possibilidades para a continuação desta pesquisa em um momento futuro, citamos como sugestão a realização de uma análise com apenas as empresas que foram destacadas por mais de dois anos seguidos no *ranking*, ou, ainda, uma análise com mais materiais utilizados pelas empresas. Para estudantes e profissionais, acreditamos que esta pesquisa mostra-se relevante por conter exemplos de instrumentos de comunicação interna que podem ser utilizados nas organizações e por promover uma reflexão a respeito da forma como eles podem auxiliar na promoção de um clima de trabalho positivo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEM, Júlio César de. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. Porto Alegre: PUCRS, 2013. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4548>>. Acesso em: 25. set. 2017.
- BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico - estudo de caso em agência de viagens e turismo**. Psicologia para América Latina, México, n.7, ago.2006. Disponível em: <<http://psicolatina.org/Siete/clima.html>> Acesso em: 20.set.2018.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v.16, n.2, p.258 - 273, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 20.set.2018.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CESCA, Cleuza G. Gimenez. **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.
- CESCA, Cleuza G.Gimenez. **Comunicação dirigida: as diversas opções para as organizações**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Relações Públicas: História, teorias e estratégias contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, Elisabeth Saad. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**. ORGANICOM, 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900/134248> > Acesso em 28,ago.2018.
- CORRÊA, Elisabeth Saad. **A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações**. ORGANICOM, 2009. Disponível em: <[http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vista10-11/161.pdf](http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/161.pdf) > Acesso em 28,ago.2018.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DORNELES, Éverton Luiz Martins. SALVAGNI, Julice. NODARI, Cristine Hermann. **A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores.** HOLOS. Ano 33, Vol. 08, 2017. Disponível em: < <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151> > Acesso em: 23,out.2018.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** In. GRUNIG, James E; FERRARI, Maria A.2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.p.247 - 317.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias.** 3.ed. São Paulo: Summus, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org). **Métodos de Pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil e pelo Curso de Graduação Tecnológica. Porto Alegre: Editora da UFRGS,2009. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/13\\_Livro\\_Metodos\\_de\\_Pesquisa%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/13_Livro_Metodos_de_Pesquisa%20(1).pdf)>. Acesso em: 4,out.2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.**4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador: questões, metodologia e técnicas qualitativas.** Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento em Relações Públicas na comunicação integrada.** 2.ed. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2003.

MARCHIORI, Marlene. VILAÇA, Wilma. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?** V ABRACORP, 2011. Disponível em: < [http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso\\_08\\_Abrapcorp\\_2011.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf) >. Acesso em: 19, out.2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o**



sucesso empresarial. Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf>>. Acesso em: 24,ago.2017.

MENAN, Marcela Grubisich. **A importância da comunicação interna nas organizações**. INESUL, 2010. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_9\\_1287601209.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf)> Acesso em: 15. Abr. 2018.

MENDONÇA, Rodrigo Antônio Binotto. **Diagnóstico da Comunicação Interna nas indústrias de médio porte de Frederico Westphalen**. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Comunicação Social – Relações Públicas Ênfase em Multimídia da Universidade Federal de Santa Maria *Campus* Frederico Westphalen. Frederico Westphalen, 2013.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). *Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008. p.61 – 75.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/c14cyK>>. Acesso em: 2,out.2017.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é comunicação interna? In: SOUVENIR, Maria Graczyk Dornelles (Org). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**.1.ed.Porto Alegre: EDIPUC, 2007.

SILVA, Vivian Souza da. et al. **Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários**. Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13422124.pdf>> Acesso em: 28, out.2018.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3.d.São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**.2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Modelo de questionário

Olá, meu nome é Ana Paula. Sou estudante de Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria campus Frederico Westphalen - Rio Grande do Sul. Estou fazendo meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre Comunicação Interna e Clima Organizacional nas 150 Melhores Empresas para Trabalhar (Exame 2017). Considerando que a sua empresa integra esse ranking, conto com sua colaboração ao responder o questionário a seguir.

Nome da empresa:

Setor de atuação do respondente deste questionário:

- Comunicação
- Recursos Humanos/Gestão de pessoas
- Outro: \_\_\_\_\_

#### **Instrumentos de comunicação**

Assinale os instrumentos de comunicação abaixo listados que são utilizados na sua empresa para a comunicação interna.

- Boletim informativo
- Caixa de sugestões ou outro sistema de sugestões
- Canal de rádio institucional
- Canal de TV institucional
- Cartazes
- E-mail
- Eventos
- Facebook
- Intranet
- Jornal da empresa
- Manual de integração ou de normas internas
- Mural
- Revista da empresa
- Reuniões

Whatsapp

Outro: \_\_\_\_\_

### **Importância da comunicação interna**

Qual você considera ser o grau de relevância da comunicação interna para o clima organizacional positivo.

Extremamente relevante

Muito relevante

Um pouco relevante

Não muito relevante

Irrelevante

### **Muito obrigada pela colaboração!**

Agradeço por ter sua contribuição para a pesquisa.

Lembre-se que a pesquisa também prevê a observação de alguns instrumentos de comunicação interna que a empresa utiliza ou já utilizou. Peço, por gentileza, que você envie algum instrumento de comunicação dirigida utilizado em sua empresa (o arquivo pode ser de qualquer categoria: vídeo, áudio, imagem, texto, etc) para o e-mail: [anapaulaborn10@gmail.com](mailto:anapaulaborn10@gmail.com)

Atenciosamente, Ana Paula.

## APÊNDICE B - Contato das empresas

<b>Empresa</b>	<b>E-mail Comunicação</b>	<b>E-mail RH</b>	<b>Fale conosco ou e-mail geral</b>
<b>Grupo São Martinho</b>	rodrigo@conceitocomunic.com.br	x	x
<b>Monsanto</b>	tassia.stavela@idealhks.com	x	<a href="https://goo.gl/ZWwTVT">https://goo.gl/ZWwTVT</a>
<b>Bunge</b>	bunge@inpresspni.com.br	x	<a href="https://goo.gl/DYne9U">https://goo.gl/DYne9U</a>
<b>Mosaic</b>	marina.lamardo@edelman.com	x	<a href="https://goo.gl/kDax6g">https://goo.gl/kDax6g</a>
<b>Adama Brasil</b>	claudia@cdicom.com.br	x	x
<b>Usina Coruripe</b>	x	x	sac@usinacoruripe.com.br
<b>O Telhar Agropecuária</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/HkXQEh">https://goo.gl/HkXQEh</a>
<b>Agroamazônia Produtos Agropecuários</b>	<a href="https://goo.gl/8eBi5F">https://goo.gl/8eBi5F</a>	x	x
<b>Moinho Globo</b>	x	x	info@moinhoglobo.com.br <a href="https://goo.gl/WqQMEr">https://goo.gl/WqQMEr</a>
<b>Itaú Unibanco</b>	imprensa@itau-unibanco.com.br	x	<a href="https://goo.gl/c7sr3M">https://goo.gl/c7sr3M</a>
<b>Bradesco</b>	imprensa@bradesco.com.br	x	<a href="https://goo.gl/xySxCD">https://goo.gl/xySxCD</a>
<b>Citibank</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/BfwsvN">https://goo.gl/BfwsvN</a>
<b>Banco Agiplan/ Agibank</b>	agibank@nr-7comunicacao.com.br	x	x
<b>Brasal Refrigerantes</b>	x	x	contato@brasal.com.br
<b>Avon</b>	juliana.ferrari@avon.com	x	<a href="https://goo.gl/PQ6pfK">https://goo.gl/PQ6pfK</a>
<b>Grupo Boticário</b>	grupoboticario@inpresspni.com.br	x	<a href="https://goo.gl/HRQKQ6">https://goo.gl/HRQKQ6</a>
<b>Ambev</b>	ambev@maquinacohnwolfe.com	x	<a href="https://goo.gl/bW9h1B">https://goo.gl/bW9h1B</a>

<b>Amêndoas do Brasil</b>	x	comercial@amendoasdobrasil.com.br	<a href="https://goo.gl/CqW8iJ">https://goo.gl/CqW8iJ</a>
<b>Santa Helena</b>	thaiscampos@ctexto.com.br	x	<a href="https://goo.gl/4vKkWS">https://goo.gl/4vKkWS</a>
<b>Mars</b>	bruna.ballini@inpresspni.com.br	x	<a href="https://goo.gl/mc4FT5">https://goo.gl/mc4FT5</a>
<b>Sorocaba Refrescos</b>	mfarah@sorocabarefrescos.com.br	x	<a href="https://goo.gl/fLWA8n">https://goo.gl/fLWA8n</a>
<b>Weber Saint Gobain</b>	renanalbertini@textual.com.br	x	<a href="https://goo.gl/A71RBA">https://goo.gl/A71RBA</a>
<b>MPD</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/g1FDqt">https://goo.gl/g1FDqt</a>
<b>Pormade Portas</b>	x	<a href="https://goo.gl/34wKUo">https://goo.gl/34wKUo</a>	<a href="https://goo.gl/4zUpa8">https://goo.gl/4zUpa8</a>
<b>Tigre</b>	<a href="https://goo.gl/jUiba2">https://goo.gl/jUiba2</a>	x	<a href="https://goo.gl/rPL2aN">https://goo.gl/rPL2aN</a>
<b>Grupo A. Yoshii</b>	x	<a href="https://goo.gl/ubKRof">https://goo.gl/ubKRof</a>	ayoshii@ayoshii.com.br
<b>Precon</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/7oiAez">https://goo.gl/7oiAez</a>
<b>Unimed Sul Capixaba</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/vKkGKZ">https://goo.gl/vKkGKZ</a>
<b>Unimed Central de Serviços Rio Grande do Sul</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/qPhLmh">https://goo.gl/qPhLmh</a>
<b>Unimed Vale do Taquari e Rio Pardo</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/YcQ3SM">https://goo.gl/YcQ3SM</a>
<b>Unimed São José do Rio Preto</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/zT8YSm">https://goo.gl/zT8YSm</a>
<b>Unimed Porto Alegre</b>	danielle.rodriques@unimedpoa.com.br	x	<a href="https://goo.gl/u1c7E7">https://goo.gl/u1c7E7</a>
<b>Hospital Unimed Sul Capixaba</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/Nu6hR9">https://goo.gl/Nu6hR9</a>
<b>Unimed</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/zFEbSk">https://goo.gl/zFEbSk</a>

<b>Sorocaba</b>			
<b>Unimed Volta Redonda</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/XpSAjS">https://goo.gl/XpSAjS</a>
<b>Central Nacional Unimed</b>	imprensa@centralnacionalunimed.com.br	x	<a href="https://goo.gl/4EXAuh">https://goo.gl/4EXAuh</a>
<b>Unimed Missões RS</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/Xbp8ZB">https://goo.gl/Xbp8ZB</a>
<b>Hospital Dr. Miguel Soeiro</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/PNgwBE">https://goo.gl/PNgwBE</a>
<b>Unimed Chapecó</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/Ecc7ha">https://goo.gl/Ecc7ha</a>
<b>Sicredi</b>	imprensa@sicredi.com.br	x	<a href="https://goo.gl/1Y5UTF">https://goo.gl/1Y5UTF</a>
<b>Sicoob Credicitrus</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/yuFxWe">https://goo.gl/yuFxWe</a>
<b>Uniprime Norte do Paraná</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/WquUDh">https://goo.gl/WquUDh</a>
<b>Sicoob São Miguel</b>	x	x	sicoobsmo@sicoobsmo.com.br <a href="https://goo.gl/pnszWa">/https://goo.gl/pnszWa</a>
<b>Sebrae Paraná</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/pE93MV">https://goo.gl/pE93MV</a>
<b>Sebrae Rio Grande do Norte</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/YCym85">https://goo.gl/YCym85</a>
<b>Sebrae Roraima</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/AZdGkS">https://goo.gl/AZdGkS</a>
<b>Senac RN</b>	gci@rn.senac.br	x	<a href="https://goo.gl/gRiaDm">https://goo.gl/gRiaDm</a>
<b>Unisc</b>	imprensa@unisc.br	x	info@unisc.br / <a href="https://goo.gl/RA4wPh">https://goo.gl/RA4wPh</a>
<b>Elektro</b>	imprensa@elektro.com.br	x	<a href="https://goo.gl/ZUKLQE">https://goo.gl/ZUKLQE</a>
<b>Neoenergia</b>	alexandre.medeiros@neoenergia.com	x	<a href="https://goo.gl/e8CAuo">https://goo.gl/e8CAuo</a>
<b>Cemar</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/syJeqa">https://goo.gl/syJeqa</a>

<b>Ceneged Ceará</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/8nzFHp">https://goo.gl/8nzFHp</a> // <a href="mailto:ceneged@ceneged.com.br">ceneged@ceneged.com.br</a>
<b>Celpe</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/48gAmV">https://goo.gl/48gAmV</a>
<b>Ceneged Pernambuco</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/6VHcyh">https://goo.gl/6VHcyh</a>
<b>AES Tietê</b>	<a href="mailto:aes.imprensa@aes.com">aes.imprensa@aes.com</a>	x	<a href="https://goo.gl/empc3T">https://goo.gl/empc3T</a>
<b>EDP Brasil</b>	<a href="mailto:fernanda.lozer@edpbr.com.br">fernanda.lozer@edpbr.com.br</a>	x	<a href="https://goo.gl/9LfdUT">https://goo.gl/9LfdUT</a>
<b>AES Eletropaulo</b>	<a href="mailto:imprensa@eletropaulo.com.br">imprensa@eletropaulo.com.br</a>	x	<a href="https://goo.gl/xGh34q">https://goo.gl/xGh34q</a>
<b>Copel</b>	x	x	<a href="mailto:copel@copel.com">copel@copel.com</a>
<b>Termotécnica</b>	<a href="mailto:fernanda@edmlogos.com.br">fernanda@edmlogos.com.br</a>	x	<a href="https://goo.gl/QfTcju">https://goo.gl/QfTcju</a>
<b>Brasilata</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/TAA2PD">https://goo.gl/TAA2PD</a> / <a href="mailto:curriculosp@brasilata.com.br">curriculosp@brasilata.com.br</a>
<b>Tetra Pak</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/ux2MQL">https://goo.gl/ux2MQL</a>
<b>MSD Saúde Animal</b>	<a href="mailto:saudeanimal@ketchum.com.br">saudeanimal@ketchum.com.br</a>	x	<a href="https://goo.gl/encuYL">https://goo.gl/encuYL</a>
<b>Phito Fórmulas Farmácia de Manipulação</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/ypbPZt">https://goo.gl/ypbPZt</a> / <a href="mailto:sac@phito.com.br">sac@phito.com.br</a>
<b>Champion Saúde Animal</b>	x	x	<a href="mailto:contato@champion.ind.br">contato@champion.ind.br</a> // <a href="https://goo.gl/FwS5CA">https://goo.gl/FwS5CA</a>
<b>Zoetis</b>	<a href="mailto:zoetis@hdpr.com.br">zoetis@hdpr.com.br</a>	x	<a href="mailto:adm-sac@zoetis.com">adm-sac@zoetis.com</a>
<b>Pfizer</b>	<a href="mailto:atendimentoimprensapfizer@cdn.com.br">atendimentoimprensapfizer@cdn.com.br</a>	x	x
<b>Eli Lilly</b>	<a href="mailto:imprensa.lilly@tinocomunicacao.com.br">imprensa.lilly@tinocomunicacao.com.br</a>	x	<a href="mailto:sac_brasil@lilly.com">sac_brasil@lilly.com</a>
<b>MSD Farmacêutica</b>	<a href="mailto:patricia.torres@ketchum.com.br">patricia.torres@ketchum.com.br</a>	x	<a href="https://goo.gl/QGjFdb">https://goo.gl/QGjFdb</a>
<b>Sanofi</b>	<a href="mailto:adriana.solinas@imagemcorporativa.com.br">adriana.solinas@imagemcorporativa.com.br</a>	x	<a href="https://goo.gl/dXdtUp">https://goo.gl/dXdtUp</a>

<b>Grupo Volvo Latin America</b>	marco.greiff@volvo.com // newton.chagas@outlook.com	x	<a href="https://goo.gl/kUQL87">https://goo.gl/kUQL87</a>
<b>Renault</b>	x	x	sac.brasil@renault.com
<b>CNH Industrial</b>	renato.p.fonseca@cnhind.com	x	x
<b>Zen</b>	printerpress@printerpress.com.br	x	<a href="https://goo.gl/sqkUKa">https://goo.gl/sqkUKa</a>
<b>Caterpillar – CBL Piracicaba e Campo Largo</b>	sanchez_renato_a@cat.com	x	caterpillarmedia@cat.com
<b>Continental Pneus</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/N3s4UY">https://goo.gl/N3s4UY</a>
<b>Filtros Tecfil</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/cpeVcZ">https://goo.gl/cpeVcZ</a>
<b>Takata Planta Piçarras</b>			
<b>Sama</b>	x	<a href="https://goo.gl/3SgFqz">https://goo.gl/3SgFqz</a>	x
<b>Cozimax</b>	x	<a href="https://goo.gl/Qf5NB6">https://goo.gl/Qf5NB6</a>	atendimento@cozimax.com.br
<b>Special Dog</b>	anielly@dorapress.com.br	x	<a href="https://goo.gl/xwehST">https://goo.gl/xwehST</a>
<b>Whirlpool Latin America</b>	manuela.pastore@idealhks.com	x	x
<b>Weg</b>	x	x	info-br@weg.net // <a href="https://goo.gl/dp6S1e">https://goo.gl/dp6S1e</a>
<b>Campo Limpo</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/JF38bN">https://goo.gl/JF38bN</a>
<b>Kordsa</b>	corporate.communications@kordsa.com	x	info@kordsaglobal.com
<b>Embraco</b>	marianapaker@textual.com.br	x	<a href="https://goo.gl/i3PB9e">https://goo.gl/i3PB9e</a>
<b>Atlas Schindler</b>	cintia.beck@approach.com.br	x	contactcenter_brasil.br@schindler.com
<b>Schneider Electric</b>	schneider@agenciarma.com.br	x	<a href="https://goo.gl/b5yvif">https://goo.gl/b5yvif</a>
<b>Electrolux</b>	electrolux.br@bm.com	x	<a href="https://goo.gl/y7h5m1">https://goo.gl/y7h5m1</a>
<b>Ingredion</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/6woSsm">https://goo.gl/6woSsm</a>



<b>Siemens</b>	siemensag-br@llorenteycuenca.com	x	atendimento.br@siemens.com // <a href="https://goo.gl/Zc9BKp">https://goo.gl/Zc9BKp</a>
<b>Coteminas</b>	x	x	faleconosco@coteminas.com.br
<b>Ahlstrom-Munksjö</b>	media@ahlstrom-munksjo.com	x	x
<b>Parker Hannifin</b>	cfarage@parker.com	x	<a href="https://goo.gl/HFGXKV">https://goo.gl/HFGXKV</a>
<b>Zanzini</b>	x	x	zanzini@zanzini.com.br
<b>GE</b>	ge@jeffreygroup.com	x	x
<b>Dow e Dupont</b>	vivian.bialski@dupont.com	x	<a href="https://goo.gl/xVct2E">https://goo.gl/xVct2E</a>
<b>Basf</b>	comunicacao.corporativa@basf.com	x	atendimento@basf.com
<b>Bayer</b>	paulo.pereira@bayer.com	x	x
<b>Covestro</b>	communications@covestro.com	x	<a href="https://goo.gl/XdjAtb">https://goo.gl/XdjAtb</a>
<b>Peróxidos do Brasil</b>	x	pbl_workflow_rh@solvay.com	x
<b>Henkel</b>	fabio.mincarelli@henkel.com	x	<a href="https://goo.gl/2nJbVL">https://goo.gl/2nJbVL</a>
<b>Laboratório Sabin</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/bwyD9G">https://goo.gl/bwyD9G</a>
<b>Crool Centro Odontológico</b>	x	x	crool@crool.com.br
<b>Hospital Albert Einstein</b>	<a href="https://goo.gl/byXkih">https://goo.gl/byXkih</a>	x	sac@einstein.br
<b>Hospital de Olhos Francisco Vilar</b>	x	<a href="https://goo.gl/WE4DST">https://goo.gl/WE4DST</a>	atendimento@hospitalfranciscovilar.com.br //
<b>São Bernardo Saúde</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/XrwHV9">https://goo.gl/XrwHV9</a>
<b>São Bernardo</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/rwy2y5">https://goo.gl/rwy2y5</a>

<b>Apart Hospital</b>			
<b>Fundação Pró-Rim</b>	imprensa@prorim.org.br	x	<a href="https://goo.gl/DgVwHQ">https://goo.gl/DgVwHQ</a> /// relacionamento@prorim.org.br
<b>Sodexo Benefícios e Incentivos</b>	claudia@tamer.com.br	x	atendimento@sodexo.com
<b>Votorantim</b>	nathalia.padilha@fleishman.com.br	x	<a href="https://goo.gl/6cB5wg">https://goo.gl/6cB5wg</a>
<b>Alelo</b>	larissa.normande@fsb.com.br	x	x
<b>Águas Guariroba</b>	x	x	x
<b>Martin Brower</b>	dircealves@pmcom.com.br	x	contato.mb@martinbrower.com.br
<b>Meireles e Freitas ERRO</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/rDwnqm">https://goo.gl/rDwnqm</a>
<b>Visagio</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/dpvsPW">https://goo.gl/dpvsPW</a>
<b>Unidas</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/ktsRXC">https://goo.gl/ktsRXC</a>
<b>Grupo Rio Quente</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/crQvmn">https://goo.gl/crQvmn</a>
<b>Sesc Mato Grosso do Sul</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/8FfZZt">https://goo.gl/8FfZZt</a>
<b>Selbetti</b>	x	<a href="https://goo.gl/qPP1d4">https://goo.gl/qPP1d4</a>	x
<b>Grupo Engfort</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/pLV7ug">https://goo.gl/pLV7ug</a>
<b>Promon</b>	imprensa@promon.com.br	x	x
<b>Valor da Logística Integrada (VLI)</b>	vli@maquinacohnwolfe.com	x	<a href="https://goo.gl/wx8nCZ">https://goo.gl/wx8nCZ</a>
<b>Embraport</b>	gabriel.setten@dpworld.com	x	<a href="https://goo.gl/4hAkjS">https://goo.gl/4hAkjS</a>
<b>Cielo</b>	sustentabilidade@cielo.com.br	x	x

<b>Inec</b>	comunicacao@inec.org.br	x	<a href="https://goo.gl/7VUVZs">https://goo.gl/7VUVZs</a>
<b>Losango</b>	cominstlos@corpr.bradesco.com.br	x	<a href="https://goo.gl/Pbj4mN">https://goo.gl/Pbj4mN</a>
<b>Grupo Sabemi</b>	p_press@terra.com.br	x	<a href="https://goo.gl/tEFw5H">https://goo.gl/tEFw5H</a>
<b>Brasilprev</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/Lr6KRj">https://goo.gl/Lr6KRj</a>
<b>Wiz</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/yJynBM">https://goo.gl/yJynBM</a>
<b>Alcoa</b>	<a href="https://goo.gl/gjRtUQ">https://goo.gl/gjRtUQ</a>	x	x
<b>Aperam</b>	<a href="https://goo.gl/QN31Mk">https://goo.gl/QN31Mk</a>	<a href="https://goo.gl/hcfFkr">https://goo.gl/hcfFkr</a>	x
<b>São Marco</b>	Site em manutenção	x	x
<b>Tamarana Tecnologia</b>	x	x	falecom@tamaranatecnologia.com.br
<b>Gerdau</b>	x	<a href="https://goo.gl/M8gcvT">https://goo.gl/M8gcvT</a>	x
<b>SAP Labs Latin America</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/KpzpTt">https://goo.gl/KpzpTt</a>
<b>VM Ware Brasil</b>	x	<a href="https://goo.gl/hdhUvj">https://goo.gl/hdhUvj</a>	x
<b>Clearsale</b>	Kelly.silva@edelman.com	x	x
<b>Intelbras</b>	x	<a href="https://goo.gl/cc6Dqe">https://goo.gl/cc6Dqe</a>	x
<b>DB1 Global Software</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/PLpxwf">https://goo.gl/PLpxwf</a>
<b>Instituto de Pesquisas Eldorado</b>	<a href="https://goo.gl/z1H42E">https://goo.gl/z1H42E</a>	<a href="https://goo.gl/TEmdUr">https://goo.gl/TEmdUr</a>	x
<b>Dextra</b>	x	<a href="https://goo.gl/x8Fws6">https://goo.gl/x8Fws6</a>	contato@dextra.com.br
<b>KingHost</b>	comunicacao@kinghost.com.br	x	<a href="https://goo.gl/wrJk11">https://goo.gl/wrJk11</a>
<b>Hotmart</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/CDE6LP">https://goo.gl/CDE6LP</a>
<b>Locaweb</b>	assessorialocaweb@nbpress.com	x	ouvidoria@locaweb.com.br
<b>Gazin</b>	x	x	sac@gazin.com.br // <a href="https://goo.gl/ZuaW6W">https://goo.gl/ZuaW6W</a>

<b>Brasal Combustíveis</b>	x	x	contato@brasal.com.br
<b>Lojas Renner</b>	gabriela.lara@fsb.com.br	x	<a href="https://goo.gl/Wc7bS8">https://goo.gl/Wc7bS8</a>
<b>Magazine Luiza</b>	fonte@fonte.com.br // marilia.cintra@magazineluiza.com.br	x	<a href="https://goo.gl/87KVvh">https://goo.gl/87KVvh</a>
<b>Casa Sol</b>	x	x	<a href="https://goo.gl/zQRQvt">https://goo.gl/zQRQvt</a>

Fonte: elaborado pela autora.

## APÊNDICE C - Revista A.Yoshii News

<b>Unidade Grupo A. Yoshii</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Categoria 1</b>	<b>Categoria 2</b>	<b>Categoria 3</b>	<b>Categoria 4</b>	<b>Categoria 5</b>	<b>Categoria 6</b>	<b>Categoria 7</b>
<b>Unidade 1</b>	Naturalmente líderes	1°						
<b>Unidade 2</b>	Yticon e Londrinado: assista no YouTube						1°	
<b>Unidade 3</b>	Grupo A. Yoshii: obra no segmento hospitalar			1°				
<b>Unidade 4</b>	Construtora executa projeto no estado de São Paulo			1°				
<b>Unidade 5</b>	Futebol Suíço no dia do trabalhador				1°	2°		
<b>Unidade 6</b>	Segurança no trabalho		1°	2°				
<b>Unidade 7</b>	Reserva Santana: é tempo de celebrar			1°				
<b>Unidade 8</b>	Le Rêve Residence, a realização de um sonho!			1°				
<b>Unidade 9</b>	Lançamento do Misano em Maringá			1°				
<b>Unidade 10</b>	Personal organizers: dicas para o dia a dia							1°
<b>Unidade 11</b>	Colocando a casa em ordem							1°

<b>Unidade 12</b>	Ferramenta construtiva de alta tecnologia: Building Information Modeling		1°					
<b>Unidade 13</b>	Fundadora do Instituto é premiada por iniciativas na área social							1°

Fonte: elaborado pela autora.

## APÊNDICE D - Jornal Liga Aperam

<b>Unidade Aperam</b>	<b>Título da matéria</b>	<b>Categoria 1</b>	<b>Categoria 2</b>	<b>Categoria 3</b>	<b>Categoria 4</b>	<b>Categoria 5</b>	<b>Categoria 6</b>	<b>Categoria 7</b>
<b>Unidade 01</b>	Ser + Sustentável			1°		2°		
<b>Unidade 02</b>	Pelas ruas da cidade						1°	
<b>Unidade 03</b>	Aprender para evoluir	1°						
<b>Unidade 04</b>	Diversidade é na ExpoInox 2018			1°				
<b>Unidade 05</b>	Um mês todinho dedicado ao Meio Ambiente				2°	1°		
<b>Unidade 06</b>	Você + sustentável				1°	2°		
<b>Unidade 07</b>	Seminário de Planejamento Estratégico: O segredo do sucesso	1°						
<b>Unidade 08</b>	Ideia luminosa (e econômica)	2°	1°					
<b>Unidade 09</b>	De Timóteo para o mundo		2°		1°			
<b>Unidade 10</b>	Internet é lugar de estudo - Entrevista	1°						
<b>Unidade 11</b>	O gostinho do Arraiá lá na sua casa							1°
<b>Unidade 12</b>	Convite		1°			2°		

Fonte: elaborado pela autora.

