

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

JOSIANE APARECIDA LEAL SANTOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE
RELAÇÕES PÚBLICAS**

GOIÂNIA

2013

JOSIANE APARECIDA LEAL SANTOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás, sob a orientação da Professora Lutiana Casaroli.

GOIÂNIA

2013

Dedico este trabalho aos meus avós maternos Joaquim Leal (*in memorian*) e Geralda Umbelina (*in memorian*) e meus avós paternos José Apolinário (*in memorian*) e Cariolita Rodrigues (*in memorian*) os quais eu sinto muita falta e que muito me ensinaram e mesmo não estando mais entre nós, sei que estão muito felizes com minha conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que guiou e iluminou minha vida, apesar das dificuldades encontradas no caminho.

Agradeço aos meus pais Elicimone e José Carlos por sempre me ensinar, com muito amor, a assumir cada responsabilidade da minha trajetória e me dar carinho e apoio quando eu precisei. Agradeço também minhas irmãs Flaviane e Elaine que me apoiaram e me deram força quando nossos pais não estavam por perto.

Agradeço aos meus familiares que sempre perguntavam sobre o andamento do curso e deste trabalho e que contribuíram me incentivando. Em especial a minha afilhada Emilly que mesmo muito pequena e não entendendo os acontecimentos me alegrava nos momentos de desconforto.

Agradeço aos meus amigos que muito me incentivaram e apoiaram para que eu continuasse minha jornada. Em especial a Letícia, Viviany, Samantha, Kennedy, Fernanda e Mayra, ao “quinteto” da época do colégio Thais, Tatiane, Lorrana e João Paulo, a todos da turma deste curso de Relações Públicas e a toda a minha turma do curso de Fotografia, obrigada por fazer meus dias mais alegres.

Agradeço imensamente a minha orientadora Lutiana Casaroli que em meio a tantos outros trabalhos se dispôs a me orientar e compartilhar sua bagagem teórica e prática para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores que passaram pela minha vida e contribuíram para o desenvolvimento da minha formação, obrigada!

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram com o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

“Cada sonho que você deixa para trás
é um pedaço do seu futuro que deixa de existir.”

Steve Jobs

RESUMO

O tema deste trabalho é a comunicação interna como ferramenta estratégica de Relações Públicas. O objetivo geral é identificar os elementos da comunicação interna da Votorantim Cimentos apresentados no site www.vcimentos.com.br. Os objetivos específicos são analisar se os valores declarados pela empresa como sendo parte de sua identidade condizem com as ações presentes no site, ressaltar a importância da comunicação interna para as organizações privadas, demonstrar os benefícios desta comunicação como ferramenta estratégica apontando o Relações Públicas como o gerenciador deste processo e fazer um comparativo das ações da empresa e as atividades de Relações Públicas. Para a construção metodológica deste trabalho foram realizadas revisão bibliográfica e pesquisa documental que foram analisadas e investigadas conforme o tema proposto. Os principais conceitos utilizados foram comunicação organizacional, público e comunicação interna. Os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento teórico foram Bueno (2003), Kusch (2003) e Curvello (2012). Perante esse ambiente comunicacional conclui-se que a empresa Votorantim Cimentos utiliza de elementos da comunicação interna, como ferramentas e veículos para o relacionamento com seu público de interesse.

Palavras-chave: Relações Públicas. Comunicação. Comunicação interna. Identidade. Imagem. Público.

ABSTRACT

The theme of this work is internal communication as a strategic tool of Public Relations. The overall objective is to identify the elements of the internal communication of Votorantim Cimentos www.vcimentos.com.br displayed on the site. The specific objectives are to analyze the values reported by the company as part of his identity meets the shares present at the site, noting the importance of internal communication for private organizations to demonstrate the benefits of this communication as a strategic tool pointing the Public Relations as this process manager and make a comparison of company stock and activities of Public Relations. For the methodological construction of this work literature review and documentary research were analyzed and investigated as the theme were performed. The main concepts used were organizational communication, public and internal communication. The authors who contributed to the theoretical development were Bueno (2003), Kusch (2003) and Curvello (2012). Against this communicational environment it is concluded that the company Votorantim Cimentos uses elements of internal communications, such as tools and vehicles for the relationship with its stakeholders.

Keywords: Public Relations. Communication. Internal communication. Identity. Picture. Public.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Visão	41
Figura 2: Aspiração	43
Figura 3: Valores	44
Figura 4: Crenças de Gestão	48
Figura 5: Academia de Excelência	50
Figura 6: Princípios de Sustentabilidade	51
Figura 7: Jornal Nosso Grupo	53
Figura 8: Jornal Entrenós	54
Figura 9: Mural Psiu	55
Figura 10: Jornal Nosso Grupo Internacional	56
Figura 11: Informe Executivo	57
Figura 12: Departamento Informa	57
Figura 13: Boletim Já	58
Figura 14: Campanhas Institucionais Corporativas	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação dos públicos	23
Tabela 2: Diferença entre imagem e identidade	27

LISTA DE SIGLAS

VC – Votorantim Cimentos

GV – Grupo Votorantim

SICI – Sistema Integrado de Comunicação Interna

SEREU – Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União

PCDs – Pessoas com Deficiência

CSI – Iniciativa de Sustentabilidade do Cimento

SDV – Sistema de Desenvolvimento Votorantim

VID – Votorantim Industrial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I	
1. As relações públicas e o ambiente comunicacional.....	14
1.1. Comunicação organizacional.....	16
1.2. Públicos.....	22
1.3. Identidade e imagem.....	25
CAPÍTULO II	
2. Comunicação interna.....	29
2.1. Planejamento de comunicação.....	35
CAPÍTULO II	
3. Votorantim cimentos: Cenário.....	40
3.1. Votorantim Cimentos: A comunicação interna.....	52
3.2. Atividades de relações públicas.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	69

INTRODUÇÃO

Este trabalho será apresentado nos moldes de uma monografia, que se refere a um Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação social – bacharelado em Relações Públicas onde se realiza um estudo aprofundado de um determinado assunto, no caso deste, o tema abordado é a comunicação interna como ferramenta estratégica de Relações Públicas.

As organizações estão em constante crescimento, com isso vários recursos utilizados por esta também crescem como, funcionários, estrutura física e responsabilidade social, portanto, estas empresas devem investir em cada um destes setores e a ferramenta que auxilia em todos os setores é a comunicação. Porém, muitas dessas organizações não utilizam as ferramentas de comunicação ou utilizam da forma incorreta e sem o auxílio de um profissional qualificado para este trabalho.

Diante desta problemática o objetivo geral é identificar os elementos da comunicação interna da Votorantim Cimentos apresentados no site www.vcimentos.com.br. Os objetivos específicos são analisar se os valores declarados pela empresa como sendo parte de sua identidade condizem com as ações presentes no site, ressaltar a importância da comunicação interna para as organizações privadas, demonstrar os benefícios desta comunicação como ferramenta estratégica apontando o Relações Públicas como o gerenciador deste processo e fazer um comparativo das ações da empresa e as atividades de Relações Públicas.

A escolha do tema surgiu através de revisão bibliográfica que, segundo Gil (2007, p.64), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e pesquisa documental que de acordo com o mesmo autor “vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa” (GIL, 2007, p.45). Portanto, será realizada a revisão e a análise de livros, artigos e documentos impressos e eletrônicos.

Para a produção deste trabalho foram realizadas análises específicas da instância do meio e da mensagem. Foram exploradas e indagadas as obras de diversos autores que mencionem o tema discutido em suas produções. Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, teses e web sites, para dar embasamento teórico ao trabalho.

Segundo Lakatos e Marconi (1987, p.66)

A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, jornais, teses, dissertações, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

Os dados citados sobre a empresa Votorantim Cimentos foram cedidos pela assessora Renata Tutumi, responsável pelo setor de Comunicação e Responsabilidade Social, através de troca de e-mails. A maioria das informações foram adquiridas através de pesquisas no site da própria empresa.

Ao longo do trabalho são apresentados conceitos de organização, comunicação organizacional, comunicação interna, endomarketing e públicos de autores especializados na área, como Wilson da Costa Bueno (2003; 2009), Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), Paulo Nassar (2003), Francisco Gaudêncio Torquato (2002) e Candido Teobaldo de Souza Andrade (1989) são descritas as formas e os fluxos diversos deste tipo de comunicação, demonstrando as vantagens e desvantagens de cada veículo e a eficácia da comunicação interna para fins estratégicos.

A justificativa para a realização deste trabalho se dá a partir do momento em que observamos que se faz necessário implantar um setor de comunicação interna nas organizações, pois é indispensável neste momento da “era da informação” que estamos vivendo, quanto mais informados estão os colaboradores mais estes contribuirão para o crescimento da empresa. Funcionários bem informados se sentem mais motivados e refletem diretamente na imagem e no lucro da organização. A visão que os funcionários tem da própria empresa é uma das bases de uma boa imagem externa.

Com o aumento das tecnologias, do início da era da informação e do crescimento das próprias organizações surge a comunicação interna com uma relevante função de unir empresa e funcionários para otimizar o relacionamento entre eles. Inicia-se o momento de valorizar funcionários e colaboradores, motivá-los, englobá-los na organização e mostrar que são importantes para a empresa. Isso possibilita que os funcionários se tornem mais participativos e mais dispostos a entender sobre os assuntos relacionados às empresas onde trabalham.

Assim, a comunicação interna começou a ser estudada estrategicamente em cada organização. Os profissionais, principalmente de Relações Públicas, estimularam-se a desenvolver projetos sobre esta área e a implantá-los. Porém, muitas organizações ainda hoje não aderiram às ferramentas da comunicação interna no seu dia a dia. Na área da administração aparece uma ferramenta que se aproxima do que entendemos por comunicação interna, o endomarketing, que também é exemplificado neste trabalho.

Portanto, este estudo contribuirá para a valorização do público interno, a fim de fortalecer a identidade da organização e posicionar uma imagem positiva perante seu público

de interesse. É de extrema importância alinhar o que a empresa diz ser ao que ela é e faz, ou seja, que sua imagem seja uma avaliação geral das suas ações e atitudes correlacionadas a sua identidade. Sendo assim, destacar a imagem da organização na sociedade, preocupando-se com a responsabilidade social, ambiental e o bem estar da sociedade, demonstra que os interesses desta organização não são somente os lucros, e sim a valorização das pessoas.

Esta monografia foi dividida em três capítulos, sendo que no Capítulo I intitulado “A comunicação e o ambiente organizacional” apresentamos uma breve história das Relações Públicas e os conceitos de organização segundo Torquato (2002), Maximiano (1992), posteriormente abordaremos como a comunicação organizacional surgiu e seus conceitos segundo Kunsch (2003), Bueno (2003), Torquato (2011). Dentro deste âmbito analisamos ainda os diversos conceitos de público segundo vários autores, Simões (1995), Grunig (2003), Kunsch (2003), Andrade (1989), França (2004) e Cesca (2006) e por fim será abordado neste primeiro capítulo as definições de identidade e imagem e como uma organização posiciona sua imagem perante o mercado, utilizaremos os conhecimentos de Fascioni (2006, 2008), Simonson e Schmitt (2002), Kunsch (2003) e Bueno (2003).

No Capítulo II, cujo título é “Comunicação interna” são abordadas as definições e a importância da comunicação interna, os fluxos e as ferramentas utilizadas nesse processo. Compreendemos, também neste capítulo, que os veículos de comunicação são importantes ferramentas da comunicação interna. Os autores citados são Torquato (2011), Curvello (2012), Marchiori (2008) e Chiavenato (1982). Dentro deste capítulo abordamos também alguns conceitos de endomarketing citando Bekin (1995) e Brum (2008).

No Capítulo III, nomeado “Votorantim Cimentos: Cenário” é feita uma análise do site da empresa Votorantim Cimentos, onde identificaremos quais as ferramentas de comunicação interna são utilizadas pela empresa que estão declaradas no site (www.vcimentos.com.br), pois entendemos que este é um canal institucional de grande relevância para as organizações na contemporaneidade. Observamos ainda se estas ferramentas são utilizadas e se são eficazes no processo. Além do mais, fazemos um comparativo das ações da empresa e as atividades das Relações Públicas com a finalidade de frisar a importância das atividades desenvolvidas pelo profissional da área.

CAPÍTULO I

Neste capítulo abordaremos uma breve história das Relações Públicas e alguns conceitos de organização. O surgimento das Relações Públicas no Brasil aconteceu em um momento propício, pois havia muitas indústrias e agências de publicidade se instalando no país, logo surge a necessidade de um profissional para conciliar as decisões das empresas e as exigências dos funcionários.

A comunicação é uma ferramenta estratégica responsável pelas relações organizacionais, seja em nível interno, mercadológico ou institucional. Esse relacionamento se tornou primordial para as atividades da comunicação organizacional. Para isso, precisamos compreender a definição e a classificação de públicos e como posicionar a imagem da organização.

Para tanto, este capítulo se subdivide em um subtópico: As Relações Públicas e o ambiente comunicacional que, por sua vez, divide-se em três partes: Comunicação organizacional, Públicos e Identidade e imagem.

1. As Relações Públicas e o ambiente comunicacional

No início do século XX ocorreram as primeiras ações de Comunicação Empresarial nos Estados Unidos. Em 1906, o jornalista Ivy Lee, que atuava em Nova Iorque, decidiu deixar a profissão de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas (RP) de que se tem notícia. Na década de 1950 o Brasil conheceu os trabalhos de Relações Públicas e de Comunicação Empresarial, atividades que foram motivadas pela instalação de indústrias e das agências de publicidade vindas dos Estados Unidos.

Na década de 1950 as empresas concentravam na ênfase ao produto, porém a década de 1960 foi considerada a era da imagem pelo publicitário americano David Ogilvy. Em meados dos anos 70 os sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. (TORQUATO, 2002, p. 1)

“Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação já assumia a escala de posicionamento estratégico nas organizações.” (TORQUATO, 2002, p. 3) Assim, as áreas de planejamento, recursos humanos e relações públicas eram as responsáveis por este posicionamento estratégico das grandes corporações. A partir da década de 1980, empresas especializadas em Relações Públicas começaram a se instalar e desenvolver a atividade dentro das organizações.

A Associação Brasileira de Relações Públicas propôs em 1955 o seguinte conceito para a profissão:

Relações Públicas é a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada.

O profissional de Relações Públicas intermedia o relacionamento entre as organizações e seus públicos e ameniza os conflitos de interesse entre essas partes. Quando a organização propõe uma ação para atingir um determinado público deve compreender que alguns dos receptores não entenderão da forma correta. Para que todos os receptores entendam com clareza a mensagem transmitida, faz-se necessário uma visão mais aprofundada da comunicação. Sendo assim, este é o profissional que tem uma visão aprofundada e é o mais indicado para solucionar estes conflitos, utilizando as mais diversas ferramentas, que veremos no próximo capítulo.

Partindo para o conceito de organização, sabemos que esta é formada por pessoas, máquinas e recursos financeiros. Porém, somente isso não basta, Maximiano (1992) acrescenta que estes elementos devem estar combinados e orientados em função de um objetivo comum e que estes levaram a organização a obter um trabalho de qualidade.

Segundo Maximiano (1992, p. 40),

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organização.

A união de pessoas destinadas a realizar um trabalho em conjunto com a mesma finalidade torna a organização mais eficiente e mais propícia ao sucesso. Porém, essa organização deve cuidar dos interesses dos funcionários para que estes possam retribuir e contribuir para o desenvolvimento dessa empresa.

Vários autores definem conceitos de organizações, que pode ter várias nomenclaturas, por exemplo, empresa, entidade, companhias, firmas, instituições, que podem ser públicas ou privadas. De acordo com Kunsch (2003, p. 23) organização é o termo utilizado para “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”.

Chiavenato citado por Kunsch (2003, p. 24) expõe duas definições para as organizações:

1. As organizações como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização

denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. 2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Podemos afirmar que esta organização, citada na primeira definição, é a empresa que estamos habituados, vários funcionários com tarefas específicas, a fim de alcançar um objetivo maior em prol desta empresa. Já a segunda definição, está voltada para o ato de administrar para atribuir funções a cada público vinculado a empresa, direta ou indiretamente.

Desde muito tempo atrás, na época do homem das cavernas, a comunicação é uma necessidade, não só dos seres humanos, mas de todos os seres vivos. Pois, a comunicação não ocorre apenas com a fala, mas também com a emissão de diversos sons, de barulhos, de gestos e até mesmo de olhares. Com o passar do tempo se fazia mais necessário aprimorar a comunicação e hoje temos diversos idiomas e linguagens formais e informais.

Tribos, grupos, etnias cada um tem sua forma específica de se comunicar cada qual com suas gírias e significados diversos. Em uma organização não é diferente, há uma linguagem técnica com termos específicos de cada empresa de qualquer setor. Por isso, é importante se comunicar adequadamente com cada público da empresa visualizando suas características para transmitir a mensagem mais clara possível.

A comunicação dessas organizações deve ser clara e bilateral, pois a clareza nas informações reduz a possibilidades de ruídos e facilita a compreensão, a empresa deve produzir mensagens claras e deve ouvir seus públicos de interesse e compreender a necessidade de cada um desses públicos. A seguir veremos a importância da comunicação organizacional e alguns pontos para se ter uma comunicação de qualidade na empresa.

1.1 Comunicação Organizacional

O termo Comunicação Organizacional, segundo Bueno (2003, p. 3) tem menos de 25 anos e pode ser considerado novo no Brasil, para este autor este termo é um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

Para Kunsch (2003, p. 149), o surgimento dessa prática é consequência do “processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial.” Em 1970, o Brasil passava por

um momento de exceção e ditadura onde a comunicação e o diálogo não eram muito comuns. A partir da implantação da democracia esse cenário começa a mudar, a década de 80 impulsionou a comunicação organizacional que se tornou campo efetivo nas organizações.

Em 1989, surge a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) para valorizar e representar esse setor. Segundo Bueno (2003, p.49) a partir de 1990 a comunicação se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas e se tornou “peça chave” nos negócios.

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. (CORRADO, 1994, p.34)

A comunicação nas organizações passou de tática a estratégica. Assim, suas responsabilidades para com o público aumentaram, a empresa deve definir seu público de interesse e produzir suas informações de acordo com as características desse público.

A comunicação organizacional está em frequente mutação e se coloca como estratégica no processo de tomada de decisões (BUENO, 2003 p. 16). O aumento do uso das tecnologias elevou conseqüentemente o número de informações, dentro de uma organização não é diferente. Assim estas devem se comunicar de forma verdadeira para que seu público de interesse faça uma leitura correta da mensagem e, conseqüentemente, de sua imagem.

Toda essa delimitação deve estar contida no plano de comunicação da empresa, para que não haja confusões quanto à divisão dessas áreas. A maioria das organizações de médio de grande porte mantém (ou deveriam manter) essas formas de comunicação em harmonia em prol da influência que essas áreas exercem no posicionamento estratégico da empresa.

A comunicação organizacional desempenha um importante papel nas organizações contemporâneas, contribuindo para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento entre empresas e seus diversos públicos. Com o aumento das tecnologias, a comunicação organizacional direciona o trabalho de diferenciação entre as organizações através do posicionamento estratégico.

Sônia Pessoa (2003, p.12) ressalta isso afirmando que “a mudança do cenário e das diretrizes das empresas, que agora precisam focar não somente o seu produto, mas o mercado como um todo, desperta novas atitudes”. A exemplo disso, conforme Pessoa (2003) a responsabilidade social é uma dessas atitudes tomadas pelas empresas, de forma estratégica, e contribui para o desenvolvimento sustentável. As audiências públicas são um exemplo desta

responsabilidade social, são promovidas pelas empresas para esclarecer dúvidas de como a comunidade será afetada pela instalação de uma unidade produtiva, e outras.

A partir do momento em que uma empresa decide atender um perfil de clientes, esta empresa está iniciando uma forma de posicionamento estratégico. Demarcando um local no mercado e na cabeça dos consumidores esta empresa se diferencia dos concorrentes. Para isso deve-se estabelecer objetivos, metas, avaliar onde a organização está e onde quer chegar. Analisar os competidores, fazer um planejamento e traçar caminhos diferentes são integrantes do posicionamento estratégico que a comunicação organizacional deve colocar em prática.

Há uma diversidade de nomes correspondentes ou similares a comunicação organizacional, isto levou alguns autores a definir corretamente cada seguimento e a se pensar em uma junção que se resultará na comunicação integrada. Temos então as nomenclaturas comunicação organizacional, empresarial ou corporativa, a comunicação institucional, a administrativa, a mercadológica e a comunicação interna. Para Kunsch (2003, p.149-150), a comunicação organizacional, empresarial ou corporativa tem a mesma definição no Brasil para explicar a comunicação trabalhada nas organizações em geral.

Dentro da comunicação organizacional há diferentes modelos de comunicação que, apesar de ter funções diversificadas, devem trabalhar em harmonia. A comunicação institucional, mercadológica, interna e a administrativa fazem parte do composto de comunicação definido por Margarida Kunsch (2003) e muito conhecido como comunicação integrada.

Segundo Kunsch (2003, p. 150)

Comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

Trevisan (2003, p.6), explica que a comunicação integrada possui um conceito básico: “(...) a interação entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização”. Portanto, o profissional direcionado a esta área deve promover esta interação, avaliando as necessidades da organização, utilizando as ferramentas corretas para que haja sinergia no planejamento e nas ações a serem executadas.

Segundo Pinho (2006, p.39) “os objetivos da comunicação institucional consistem em conquistar espaço, manter credibilidade e aceitação de produtos e ações”. Podemos afirmar então que, a comunicação institucional auxilia na administração de problemas, promove um clima favorável entre a empresa e seus públicos de interesse, assim como

colabora na solidificação da identidade corporativa e no posicionamento de sua imagem institucional, como veremos a seguir.

Sobre a comunicação administrativa Kunsch (2003, p.152) afirma que “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados”. A partir desta afirmativa podemos deduzir que a comunicação administrativa orienta, atualiza, ordena e reordena o fluxo das atividades funcionais. A comunicação administrativa refere-se, segundo Wells (2005, p.83), ao “trânsito comunicacional oficial, que se dissemina através dos níveis hierárquicos da organização.” Compreendemos então, que essa rede de comunicação alimenta todo o sistema organizacional, portanto, deve ser trabalhada com todo o cuidado e atenção.

Outro elemento é a comunicação mercadológica, que tem como objetivo aumentar a venda e a divulgação das marcas e serviços da empresa. Segundo Pinho (2006, p.40) a comunicação mercadológica é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado.” Assim, constatamos que a comunicação mercadológica visa lucro como objetivo final, a partir da divulgação publicitária de um produto ou serviço de uma empresa.

A comunicação interna, por sua vez, promove a interação e a troca de informações entre a empresa e seus funcionários, alguns autores a descrevem como a base do sucesso de uma organização. Segundo Torquato (2002) “A comunicação interna contribui para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas e ao crescimento continuado das atividades da organização”. Desta forma, a comunicação interna visa conhecer e fortalecer os laços entre a empresa e o público interno através da troca de informações para manter um clima organizacional favorável.

O processo de integração da comunicação, como já foi falado, deve estar sempre em harmonia. No planejamento da empresa deve conter as funções da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa que serão trabalhadas de forma interligada, para que não se perca nenhum elemento dessas áreas.

Para Kunsch (2003, p. 166), a construção da credibilidade e a fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro, também se encaixam nas funções da comunicação institucional. O posicionamento da empresa é constantemente avaliado pelo público, portanto deve ser coerente com o que esta empresa diz ser, esse processo é um dos pontos para a construção da credibilidade.

Segundo Fernando Escobar (2006, p. 1) entende-se que “Credibilidade se conquista e se mantém, à base de trabalho árduo, amparado em um tripé composto por confiança; eficácia e eficiência; transparência.” Em seu artigo o autor ressalta que “essa é a chave para um relacionamento profissional produtivo, para uma relação duradoura e edificante.” Confiar é um passo importante para conquistar a credibilidade, assim essa relação deve ser de envolvimento e comprometimento, visualizando o outro como aliado. Ser eficaz e eficiente é cumprir acordos e prazos com qualidade. A transparência se baseia no ato de ser franco, de esclarecer as situações e de ser honesto. (ESCOBAR, 2006, p. 1-2). O cumprimento desse composto não garante a total credibilidade, porém o descumprimento de algum destes acarretará em sérios problemas de relacionamento.

Uma das consequências da credibilidade é angariar legitimidade a organização. Para Barrichello (2002, p.49), “a legitimação tende a resultar cada vez mais das práticas de linguagem, da interação comunicacional” a autora destaca que “a nova cena de legitimação se dá na mídia, onde a comunicação serve para legitimar os discursos, os comportamentos e as ações”. Podemos perceber então, que a comunicação está intrinsecamente ligada ao processo de legitimação. A organização deve se constituir da opinião positiva formada pelo público, da credibilidade e assim chegar a legitimidade.

A eficácia da comunicação organizacional deve-se também a um conjunto de fatores, o principal fator é o entrosamento entre a fonte (emissor de mensagens) e o receptor. A fonte deve dominar a mensagem que será transmitida pra que chegue com clareza ao receptor. Segundo Torquato (2011, p.37), “Ocorre, frequentemente, falta de sintonia entre fontes e temas, provocando falhas, distorções e prejuízos nas comunicações”. Esses ruídos de comunicação devem ser evitados, pois podem gerar e/ou alimentar uma crise, por exemplo. Por isso, a comunicação deve ser clara e de fácil compreensão, para que os ruídos sejam amenizados.

Em relação a isto, Ronaldo Marques (2004, p.1) apresenta sete justificativas para os problemas na comunicação,

- 1) excesso de informação; 2) falta de envolvimento e participação das pessoas; 3) falhas na comunicação; 4) inconsistência das mensagens; 5) pouco de trabalho em equipe; 6) dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários; 7) integração da comunicação no processo de planejamento da empresa.

O excesso de informação leva a confusão e a banalização, pois o número de informações encontradas sobre um determinado assunto é imenso. Portanto, em uma

organização devemos evitar esse excesso, para isso a informação deve ser coerente, útil, rápida e de fácil acesso.

Cabe ao responsável pela área da comunicação envolver os colaboradores a alcançar os objetivos e metas da organização, de forma que estes se sintam motivados a participar do sucesso da empresa.

A inconsistência das mensagens e a dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários é um dos geradores de falhas na comunicação. As mensagens devem ser direcionadas ao público específico que se quer alcançar, sendo assim, a linguagem deve ser adequada a este público. As mensagens devem ser transmitidas com clareza, assim esta chegará ao seu destinatário sem distorções e será compreendida da forma esperada.

Outro elemento da falha na comunicação é a retenção de informações, segundo Torquato (2011, p.39) “as gerências e chefias intermediárias imaginam que, repartindo o que sabem com os subordinados, dividem o poder com eles por meio da partilha da informação.” Contudo, se a informação fica “presa” no meio do caminho os outros funcionários não conseguirão prosseguir com o trabalho, e a empresa terá sérios problemas em alcançar o objetivo final.

Para Torquato (2011), a única maneira de resolver este problema é trocar o funcionário que retém as informações. O trabalho de equipe é um item muito importante para a empresa, se a equipe está envolvida em crescer junto com a organização é mais um diferencial competitivo. Compartilhar informações, experiências e dúvidas com outras pessoas, auxiliam essas pessoas a terem uma bagagem informacional maior e para conhecerem mais sobre outros assuntos. Podendo assim, impulsionar a empresa ao sucesso.

O problema da falta de comunicação acontece em qualquer lugar, mas para uma organização isso pode gerar grandes problemas. A comunicação interna é a ferramenta essencial para se solucionar estes problemas e manter a empresa longe das crises. Marques (2004, p.2) faz uma comparação, “A comunicação interna é como ser um pai na educação dos filhos: é preciso primeiro acreditar no discurso (credibilidade) dar o exemplo, (praticar) para poder influenciar o comportamento dos filhos (funcionários).” Assim, uma organização precisa acreditar em seu discurso e praticá-lo para que possa exigir de seus funcionários que sigam os padrões da organização.

Observamos então que, todo o processo organizacional gira em torno de pessoas, ou seja, públicos. Porém, há a necessidade de identificar qual é o público de interesse de cada empresa, quais são suas características, suas opiniões e como podem influenciar nas decisões

tomadas pela organização. Veremos a seguir a definição de públicos, como são classificados e qual a melhor forma de atender suas exigências.

1.2 Públicos

O profissional de Relações Públicas é o responsável pelo equilíbrio entre os interesses da organização e seus públicos, mas quem são esses públicos? O que eles esperam de uma organização? Para entender essas e outras questões precisamos primeiramente entender qual a definição de públicos.

Segundo Roberto Porto Simões (1995, p. 78) o público se define como um “conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização.” Portanto, reconhecemos que este conjunto é composto por diferentes pessoas, estas dividem o interesse comum pelas ações da organização, podendo assim interagir entre si.

James Grunig (2003, p. 74) aponta que “as organizações existem no meio que é formado por diversos grupos e públicos estratégicos.” Esses públicos estratégicos são definidos pelo próprio autor como “o meio em que se insere a organização”. Estes podem influenciar as decisões e objetivos da organização, podendo aprovar ou desaprovar essas decisões.

Kunsch (2003, p. 330) apresenta outra nomenclatura, os *stakeholders*.

São pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Os empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, poderes públicos, as empresas competidoras, a mídia, os grupos ambientalistas, investidores, clientes, entre outros, podem ser considerados *stakeholders*, porque eles e a organização têm influência mútua. Cada organização necessita e deve identificar quais são seus públicos estratégicos.

Portanto, uma organização deve identificar seus *stakeholders*, verificar suas principais características e tratá-los adequadamente para que estes não se oponham a seus objetivos e conseqüentemente não gerem uma crise.

Para França (2004, p.18),

O conhecimento das características do público, como suas crenças, suas atitudes, suas preocupações e seu estilo de vida é parte essencial da persuasão. Permite ao comunicador particularizar as mensagens, responder a uma necessidade percebida e oferecer uma argumentação de ação lógica. (...) permite estabelecer as diretrizes para a seleção de estratégias e táticas adequadas para se alcançar os públicos definidos.

Para uma melhor condução deste trabalho adequaremos estes conceitos a um só, assim aglomerando estes conceitos observamos que, públicos é um grupo de pessoas que possuem alguma característica em comum, seja física ou uma opinião, que seja relevante para a organização. Sendo assim, esta organização deve identificar essa característica em comum e

produzir suas mensagens e realizar suas ações de forma que estejam ligadas a este ponto em comum de seus públicos de interesse.

Andrade (1989, p.78) vai além destes conceitos e subdivide os públicos,

Os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente.

Segundo esta visão de Andrade, temos o público interno que é composto pelos funcionários e seus familiares, o público externo composto pelas escolas, imprensa, comunidade, poderes públicos e concorrentes, e enfim o público misto composto pelos revendedores, distribuidores, fornecedores e acionistas.

O público externo é todo aquele que se beneficia dos bens ou serviços fornecidos pela empresa, mas não dependem diretamente dela, nem financeiramente, podem ser clientes, a comunidade, os concorrentes. Já o público misto não trabalha na empresa, mas depende indiretamente desta para realizar seus negócios, são fornecedores e acionistas, por exemplo.

O público interno abrange todas as pessoas que trabalham dentro da organização que colaboram com a geração de lucros. São os gerentes, diretores, funcionários, trabalhadores diretos da organização.

Contudo, para alguns autores esta definição é limitada, sendo assim, Cesca (2006, p. 25) propõe uma classificação de públicos com base no vínculo jurídico-físico que se estabelece entre eles e as organizações.

Tabela 1 - Classificação dos públicos

Interno-vinculado	Interno-desvinculado	Misto-vinculado	Misto-desvinculado	Externo
Administração superior	Funcionários de serviços terceirizados que atuam no espaço físico da organização	Vendedor externo não-autônomo	Fornecedores	Comunidade
Funcionários fixos		Acionistas	Distribuidores	Consumidores
Funcionários com contratos temporários		Funcionários do transporte com vínculo empregatício	Revendedores	Escolas
		Funcionários que trabalham em suas residências de forma não-autônoma	Vendedores externos autônomos	Imprensa
		Funcionários que trabalham em suas residências de forma não-autônoma	Funcionários que trabalham em suas residências de forma autônoma	Governo
		Famíliares de funcionários	Concorrente	Bancos
		Funcionários que		Sindicatos
				Terceiro Setor

		prestam serviços em outras organizações	Funcionários do transporte terceirizados	
--	--	---	--	--

Fonte: CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa.** 2006, p. 25.

Esta nova classificação vem transparecer o inter-relacionamento entre a organização e os públicos. Constatamos então que, nesta definição os públicos podem ocupar o espaço físico da organização ou não e podem ter vínculo empregatício ou não. No entanto, a organização deve se preocupar com estes públicos da mesma forma e estar sempre atentos à sua opinião.

Para fins de análise deste trabalho, utilizaremos a definição de Andrade (1989), que classifica o público em interno, externo e misto. Esta classificação é simples, direta e especifica os públicos de maneira ideal para a realização da análise final.

Para um plano de comunicação é imprescindível a identificação correta de cada público de interesse. Para que a mensagem seja transmitida de acordo com o entendimento deste público. Para isso, é importante que se tenha as informações básicas do público, por exemplo, idade, sexo, classe social, grau de escolaridade, porém ainda mais importante é identificar se este público necessita ou deseja o produto ou serviço ofertado.

Um dos primeiros passos para se definir as características do público de interesse é elaborar uma pesquisa de mercado. Segundo Kotler (2006, p.100), o processo de pesquisa é constituído por seis etapas.

Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa; Desenvolvimento do plano de pesquisa; Coleta de informações; Análise das informações; Apresentação dos resultados; Tomada de decisão.

Após fazer a análise dos dados coletados na pesquisa é preciso definir um grupo ao qual se quer atingir. Por exemplo, para uma empresa o público em potencial (aqueles que mais se interessam pelo produto ou serviço) são homens, com idade entre 25 e 35 anos, de classe média. A partir desta definição é possível elaborar uma mensagem e definir quais meios de comunicação usar. Lembrando que cada público estratégico deve ser tratado de acordo com suas particularidades.

É preciso que essa mensagem seja produzida baseada no grau de escolaridade, idade, classe social do público de interesse, ou seja, deve ser utilizada a linguagem adequada a cada público. Após esse processo, deve-se analisar quais os meios de comunicação são mais próximos a este público, por exemplo, se é um público que lê mais o jornal local ou se é um público que assiste mais televisão, e a partir desta análise decidir através de qual meio a mensagem será transmitida para se obter um alcance maior do público de interesse.

Contudo, o trabalho ainda não acabou. É preciso observar o comportamento dos clientes, avaliar se a estratégia da empresa está funcionando corretamente, se o público em potencial que a empresa selecionou realmente está consumindo seu produto ou serviço. Esta é a fase da avaliação, é nesta fase que a empresa irá definir se continua com a estratégia definida a partir da pesquisa.

Todo este processo para identificar o público de interesse da organização, classificá-lo e tratá-lo com atenção não é em vão. Para que a empresa obtenha uma imagem positiva perante esses públicos, ela deve produzir mensagens adequadas e compreender suas exigências. Para compreender melhor esta questão discutiremos como a empresa deve alinhar sua imagem de acordo com sua identidade de modo que o público dê um retorno positivo.

1.3 Identidade e Imagem

A identidade e a imagem são importantes valores para as organizações, pois estas são projeções que se dão na ordem dos públicos. A Identidade corporativa é o que diferencia a empresa das demais. Costa (2003, p.62 *apud* FASCIONI 2008, p.74) afirma que “a identidade da empresa é seu DNA”, assim podemos afirmar que a identidade é a personalidade da empresa e, portanto, tudo que a empresa é.

Fascioni (2006, p.13) define:

“Identidade corporativa é o conjunto de características essenciais que tornam uma empresa única, especial, inigualável (...) A identidade de uma empresa é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações”.

Muitas vezes a identidade corporativa é confundida com a identidade visual (logo, nome, símbolos) e *branding* que valoriza a marca. A identidade visual está vinculada a área da publicidade e propaganda, enquanto o *branding* está mais ligado ao marketing. Já a identidade corporativa está ligada a administração e as relações públicas.

Definir a própria personalidade é uma tarefa difícil para empresa, assim o profissional de comunicação deve utilizar instrumentos para concluir essa definição. Como entrevistas, observação e análise do ambiente de trabalho, reuniões, questionários. Assim, analisar e ponderar o que há de pontos positivos e negativos na empresa e definir suas diretrizes.

Percebemos então que a identidade é o comportamento da organização e não só o que ela diz ser, mas sim o que ela é e suas atitudes. Em resumo a identidade é construída com

base nos valores, nas atitudes positivas ou negativas, na história, no comportamento, no atendimento, na qualidade, enfim, na essência do que a empresa é de fato.

Simonson e Schmitt (2002, p. 59) afirmam que,

[...] o gerenciamento de identidade distanciou-se no mundo todo de sua origem simplista em design de produto e design gráfico, envolvendo-se com questões societárias mais abrangentes de missão e cultura corporativas. Cada vez mais a identidade é utilizada estrategicamente. A essência do gerenciamento de identidade é a criação de uma estética corporativa (ou de marca) que expresse a “personalidade” da organização (ou da marca) por meio de elementos de identidade atraentes.

Portanto, a identidade deve ser utilizada estrategicamente para expressar a personalidade da organização, assim o público de interesse poderá compreender de forma correta a mensagem que está sendo transmitida criando assim o seu próprio conceito sobre a organização, ou seja, a imagem.

Segundo Kunsch (2003), “a imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva”, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual. Assim, a imagem de uma organização se torna imagens e são inúmeras, pois cada indivíduo irá identificá-la e traduzi-la com percepções diferentes.

A imagem institucional é o reflexo da identidade. É a partir a percepção da identidade por parte do público que se tem a imagem. Simplificando, a imagem é o que a empresa parece ser, sendo assim a imagem de uma organização é moldável, pois reflete a aparência.

Enquanto a identidade trata da realidade da empresa, a imagem trata da percepção externa. Logo, deduzimos que enquanto a identidade traduz o que a empresa é e suas atitudes, a imagem é o que a empresa diz ser e o que o público vê aparentemente. Porém, se o público percebe que a empresa não é o que aparenta ser, ou seja, que sua imagem não condiz com sua identidade isso pode gerar sérias crises.

Brandt e Johnson (1997, p.100 *apud* FASCIONI 2008, p.75) apresentam um quadro sobre as diferenças entre os dois conceitos.

Tabela 2: Diferença entre imagem e identidade

Imagem	Identidade
Aparência	Essência
Ponto de vista dos receptores	Ponto de vista dos emissores
Passiva	Ativa
Reflete qualidades superficiais	Reflete qualidades duradouras
Visão retrospectiva	Visão voltada para o futuro
Tática	Estratégia
Associações existentes	Associações que se quer construir

Fonte: Brandt e Johnson (1997, p.100 *apud* FASCIONI 2008, p.75)

Analisemos um exemplo, uma empresa em algum momento realiza uma campanha incentivando o plantio de árvores. A percepção desta empresa pelo público é de que esta empresa parece ser ecologicamente correta, esta é a imagem. Porém, esta empresa polui o ar e os rios para produzir seus produtos, logo na análise da identidade desta empresa ela não é ecologicamente correta, apesar de dizer que é, pois não age (atitude/comportamento) como tal.

Segundo Bueno (2003, p. 89)

A empresa ou entidade deve refletir, em sua comunicação, aquilo que ela realmente é, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser. (...) é preciso incorporar a prática de pesquisa, de desenvolvimento de metodologias para mensurar resultados, o que permitirá que se atinja um novo patamar. (...) a investigação, a pesquisa, a sistematização dos dados deverão se impor como instrumentos de legitimação de ações, estratégias e canais de comunicação.

As organizações devem refletir na sua imagem (o que o público vê), o que diz ser na sua identidade. Assim, passam credibilidade a seu público interno e externo. Trabalhar em equipe é essencial dentro de uma organização, é por este meio que o trabalho e a comunicação se desenvolvem. Bueno (2003, p. 37) afirma que isto significa que o desempenho do chefe é medido pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade de mobilizar talentos. Ou seja, ao recrutar funcionários o chefe deve ter bastante cautela e analisar bem os candidatos, pois o trabalho deles irá refletir na excelência do próprio chefe e da organização.

Neste trabalho abordaremos primordialmente o público interno, visto que analisaremos os elementos da comunicação interna da empresa Votorantim Cimentos. Para

obter o apoio do público interno e para que esses possam contribuir com o crescimento da empresa é necessário trabalhar a comunicação interna e utilizar as ferramentas corretas. No próximo capítulo serão apresentadas algumas das ferramentas da comunicação interna e qual a melhor forma de utilizá-las.

CAPÍTULO II

Neste capítulo conceituaremos a comunicação interna de acordo com alguns autores como, por exemplo, Curvello (2012). Iremos identificar quais as principais ferramentas deste tipo de comunicação, quais as suas definições, quando e como utilizá-las. Iremos compreender o que são fluxos da comunicação interna de acordo com Torquato (2011) e quais os objetivos desta comunicação.

O planejamento em qualquer área, seja na vida pessoal, profissional ou em uma organização, é importante para que saibamos lidar com situações inesperadas que possam ocorrer durante um período. Outro ponto importante do planejamento é ter a possibilidade de se saber onde quer chegar e quais as ações e metas devemos seguir para chegar a este objetivo.

Para tanto, este capítulo se subdivide em um subtópico: Comunicação interna que se divide em uma parte: Planejamento de comunicação.

2. Comunicação interna

Comunicação interna é o ato da empresa/organização se comunicar com seu público interno. Busca informar, interagir e envolver o público interno nos objetivos e metas da organização.

Para Curvello (2012, p. 22),

Podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Ou seja, baseado na identidade, na missão, na visão e nos valores é criado um conjunto de ações, inclusive ouvir e informar, para se chegar a um objetivo, que sejam compartilhados por todos da organização formando uma boa imagem.

Segundo Torquato (2011, p. 54) a comunicação interna é “a primeira das duas colunas da comunicação social” e tem como missão “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo”. A comunicação interna é uma área da organização que deve ser tratada com muito cuidado e seguindo corretamente seu protocolo, pois qualquer erro pode gerar crises internas na empresa. Muitas informações são produzidas e causam impacto nos destinatários (quando essas informações chegam até eles), porém por não serem

produzidas e divulgadas de forma adequada acabam por causar confusão, que geram boatos e pode gerar uma crise interna e até externa, prejudicando assim a imagem da empresa.

Segundo Pasqualini (2006, p.36), a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e tem como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa. A autora ainda afirma que, a comunicação interna tem como objetivo essencial “firmar a imagem positiva da empresa na mente de seus colaboradores”. Constata-se então que a comunicação interna é a área responsável por deixar os funcionários de uma organização por dentro dos acontecimentos, transmitir ao público interno as visões, os objetivos, as metas, os pensamentos da empresa, para que ambos caminhem juntos, em prol do mesmo objetivo.

Para Marchiori (2008, p.213), a comunicação interna,

Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

É através da comunicação interna que as informações percorrem a empresa, e conseqüentemente esclarece aos funcionários o objetivo geral da organização e como estes funcionários podem contribuir para alcançar este objetivo de forma específica, ou seja, atingindo metas e cumprindo com seus objetivos específicos.

Um dos focos da comunicação interna é a motivação, pois funcionários motivados trazem resultados e isso reflete na compreensão do público externo em relação a imagem da empresa. Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”. Funcionários desmotivados não atingem suas metas o que pode causar problemas para a organização.

Segundo Chiavenato (1982, p. 414),

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

As pessoas são motivadas, muitas vezes, através de recompensas. Portanto, a área da comunicação interna deve, também, estudar seu público interno, a fim de descobrir o que mais o motiva a alcançar suas metas e objetivos, a partir desta descoberta aplicar ações de motivação.

Dentre os diversos papéis da comunicação interna nas organizações podemos destacar o gerenciamento de crises e o clima organizacional. O setor em questão deve criar um plano de gerenciamento de crises para que possam “prever” uma crise antes que esta ocorra e saia do controle.

Neste plano deve conter a matriz SWOT (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos) para que se possa concluir de que forma a empresa pode ser atingida e o que fazer para que isso não ocorra. Assim se houver alguma crise que foi prevista neste plano a empresa estará pronta para agir, se pronunciar de forma correta e se recuperar rapidamente. Este preparo não cabe apenas aos altos cargos, mas a todos desde o chão de fábrica até o presidente, pois qualquer ato falho ou frase mal pronunciada em um momento de crise pode agravar a situação. Neste caso será uma pauta a mais nos veículos de comunicação com pontos negativos para a organização.

O clima organizacional, segundo Luz (1999, p.14) é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político e também na vida particular dos funcionários. Enfim, traduz as relações mantidas entre organização e funcionários e em geral as relações no ambiente de trabalho.

Há várias formas de se comunicar dentro de uma empresa, Torquato (2011, p. 39-41) descreve o sentido que essa comunicação ocorre, de acordo com os fluxos da comunicação. São eles: Fluxo descendente, ascendente, lateral e diagonal. Segundo o autor estes fluxos descrevem a comunicação na organização e devem ser trabalhados eficientemente para se obter os resultados esperados.

O primeiro é o fluxo descendente, ou seja, das gerências para os subordinados. Este fluxo ocorre de diversas formas, através de comunicados, de informações postadas na intranet, de jornais murais, ou qualquer tipo de mensagem que a gerência produza dirigida aos subordinados. A linguagem desse tipo de informação de ser clara, ou seja, sem muitos termos técnicos ou muito formais, e de fácil acesso, para que todo o público de interesse seja atingido.

O segundo é o fluxo ascendente, das bases para as gerências. Este fluxo é demasiadamente complicado devido a algumas empresas não estarem abertas a ouvir seus funcionários da forma correta. Existem alguns meios para se obter esta comunicação de uma forma mais eficaz, por exemplo, produzindo uma pesquisa de opinião para que os funcionários possam expor suas opiniões e assim a gerência analisar os dados obtidos e conseguir atendê-los mais especificamente. Através de uma caixa de sugestão interna, ou até

mesmo através de mensagens em um mural ou na intranet e ainda em uma reunião com superiores.

Outro fluxo é o lateral que consiste na comunicação com níveis hierárquicos paralelos. Este fluxo, como todos os outros, é muito importante para a organização devido a um setor, muitas vezes, depender de outro. Porém, em muitas empresas ocorre a retenção de informações, o que pode prejudicar o andamento da organização. Outro problema é troca de informações informal, conhecida como “rádio peão” em que funcionários trocam informações sem fontes confiáveis e acabam por gerar grandes ruídos na comunicação.

O último fluxo é o diagonal que ocorre entre um nível superior e um subordinado de outro departamento, ou seja, interdepartamental. Muitas vezes este fluxo pode causar problemas, pois o funcionário de nível superior responsável pelo subordinado que trocou informações com outro setor pode alegar a interferência em seu departamento.

Estes fluxos demonstram como a comunicação interna de uma empresa funciona, porém há uma série de problemas nestes fluxos. Ainda segundo o autor, a retenção de informações, mensagens não compreendidas corretamente, excesso de informação, informalidade ou formalidade excessiva e os canais que são escolhidos para difundir as mensagens, todos estes interferem na eficácia da comunicação.

Dentre os objetivos da comunicação interna destacam-se: Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa, possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho, tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios, facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno, divulgar as ações da empresa de forma direta e transparente, envolver a equipe de trabalho da empresa nas metas da organização.

São muitas as atribuições da comunicação interna e a maioria envolve viabilizar a interação entre a organização e seus colaboradores, e para alcançar muitos desses objetivos é imprescindível que se tenha um planejamento adequado e o uso de alguns elementos estratégicos. Segundo Melo (2006, p.34), esses elementos “representam não só uma fonte interna no processo comunicativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudanças de hábitos e atitude dos funcionários”. Esses elementos são um dos meios pelo qual os funcionários analisam e conhecem a organização internamente.

Portanto, a utilização correta da linguagem e da divulgação das mensagens por meio de ferramentas e veículos de comunicação é de extrema importância para a compreensão do público interno acerca da empresa.

Paulo Nassar (2002, p.31) recomenda alguns passos para se obter a excelência em comunicação interna.

Planejamento de comunicação profissional com os trabalhadores; Estas ações exigem profissionais, tempo e dinheiro; Integração da comunicação interna de forma que tenha uma única voz e um único comando; Sensibilidade e habilitação dos gestores; Os gestores devem antecipar rapidamente oportunidades e ameaças simbólicas, avaliar o impacto de informações, estruturar ritos e rituais, gerar mensagens positivas, falar com simplicidade, ética e clareza; A excelência passa necessariamente pela humanização da empresa.

Planejar e analisar na maioria das vezes é o ponto de partida. Investir em funcionários, não só na contratação, mas também no gerenciamento dos que já estão na organização, exige tempo e dinheiro, porém deve ser lembrado que este é um investimento que, realizado corretamente, gerará lucros futuros. Funcionários devidamente treinados exercem suas funções específicas com mais precisão e conseqüentemente chegam ao objetivo principal da organização sem muitas dificuldades. A comunicação interna excelente minimiza boatos, pois evita que haja dúvidas quanto a mensagem recebida. Gerando assim, mais credibilidade a organização.

Muitos veículos ou ferramentas auxiliam o meio comunicacional, os mais utilizados são: intranet, jornal impresso, vídeo institucional, revista, newsletter, boletins e jornal mural. Estes não são os únicos existem vários e cada empresa utiliza e modifica de acordo com suas necessidades. Mas uma regra deve ser seguida por qualquer tipo de organização, todas as mensagens transmitidas devem ser claras, consistentes, rápidas, contínuas e completas.

O jornal impresso é um veículo bastante utilizado pelas empresas, possui informações de toda a organização, portanto informa todas as hierarquias. Normalmente utiliza-se uma linguagem formal, porém com clareza e deve ser atualizado frequentemente, é um veículo interno, porém como é de fácil manuseio e transporte o funcionário pode carregá-lo e ler mais atentamente em casa e passar as informações a outras pessoas.

De acordo com Teobaldo citado por Cesca (1995, p.113) este veículo tem como objetivo:

1) explanação das políticas e diretrizes da empresa; 2) informações a respeito dos processos de trabalho; 3) humanização das atividades da empresa por meio de notícias relativas ao seu pessoal; 4) promoção de campanhas de segurança e de interesse geral; 5) interpretação do papel da empresa na comunidade; 6) melhoria do moral dos empregados; 7) facilidade de compreensão e respeito mútuos entre a empresa e os seus públicos.

A elaboração de um jornal impresso demanda planejamento e é de alto custo devido à impressão que deve ser de boa qualidade, já que neste não contem apenas textos,

mas também imagens. É preciso apurar as informações, discutir as pautas, ter o formato e a periodicidade definidos e definir as editorias, por exemplo, saúde, esporte, últimas notícias, tudo no contexto da empresa.

Os boletins geralmente têm poucas páginas e são mais utilizados para informações urgentes, com textos curtos, acabamento simples, podem ser diários, semanais ou de acordo com a urgência na informação a ser passada. Assim, transmitem as informações com mais rapidez, pouca variedade de temas e deve ser distribuído com rapidez para garantir a veracidade das informações.

A revista é um dos gêneros mais sofisticados, tem um amplo número de páginas, variedade de editorias, entretenimento e possui caráter informativo, com matérias mais elaboradas. A periodicidade da revista varia de acordo com as necessidades de comunicação de cada empresa e pode ser dirigida a clientes. Uma boa dica para este veículo é integrar textos com imagens já que uma de suas funções, além de informar, é também entreter.

Outro veículo muito utilizado na comunicação é o vídeo institucional, serve para divulgar a empresa, sem diretamente vender um produto ou serviço, geralmente utilizado para ser exibido em eventos, sites e na própria empresa, para clientes e colaboradores. Este vídeo mostra a estrutura da empresa, seus funcionários, o processo de produção de algum produto ou serviço, isso auxilia na percepção da imagem da empresa.

O jornal mural também é um veículo direcionado ao público interno da organização, assim como a revista e o jornal impresso, este também é construído através de editorias, como: segurança, saúde, meio ambiente, lazer, entre outros. É de baixo custo, tem mensagens rápidas que devem ser de interesse geral, portanto demanda planejamento e conhecimento do público interno. As matérias devem ser sempre atuais, relevantes e úteis, o local e a iluminação onde este veículo é fixado são de extrema importância, pois este não deve passar despercebido, normalmente é fixado em um corredor ou em áreas de lazer, onde os funcionários circulem com frequência.

O newsletter é um veículo que contém textos objetivos e diretos, destinados aos diferentes públicos da organização, são veiculados no ambiente digital, tem periodicidade regular e o conteúdo deve ter uma temática bem definida e constante. Normalmente é utilizado para divulgar novidades ou promoções, é caracterizado como rápido, simples, acessível e de baixo custo. Deve-se atentar para o detalhe de que o público ao qual a mensagem é direcionada deve ter acesso a internet.

Outro veículo que está em alta é a intranet é uma rede privada dentro de uma organização que está de acordo com os mesmos padrões da Internet, porém, acessível apenas

para membros da organização, empregados ou terceiros com autorização de acesso. É utilizada para compartilhar informações e facilitar o trabalho em grupo, é de baixo custo e permite que a empresa controle seu negócio mais facilmente, gerindo seus empregados com mais eficácia.

De acordo com Bueno (2009, p.92),

A intranet ideal, a intranet que funciona, tem uma dimensão mais ampla do que a meramente administrativa ou burocrática e pode incorporar uma série de instrumentos, veículos, canais, sistemas de relacionamento ou interação, tornando-se, dessa forma, parte importante do processo de comunicação interna.

Para se implantar estas ferramentas é necessário planejamento, é preciso analisar qual será a ferramenta mais adequada e qual o perfil do público que se deseja atingir. A análise do público alvo é a base, pois a partir do momento que se sabe quem é o leitor, pode-se definir a linguagem que será utilizada, se é mais formal, por exemplo, onde divulgar estas informações para que o público tenha acesso e assim evitar os furos. Muitas organizações encontraram na comunicação, alternativas para resistir à pressão do mercado cada vez mais exigente. As ferramentas passaram a ser vistas como aliadas frente às barreiras e dificuldades encontradas nas empresas.

Com as inovações tecnológicas, o mercado passou a ser mais exigente e assim as organizações necessitam de mais aliados para aumentar o índice de credibilidade, esses aliados são todos os seus colaboradores, sejam eles, terceirizados, estagiários, fornecedores, familiares de funcionários. Pois estes tem mais legitimidade para falar sobre a organização, já que vivenciam o cotidiano da mesma.

O próximo tópico trata da importância de se planejar para que a empresa acompanhe essa evolução do mercado e as exigências dos públicos e se mantenha atualizado. Outra ferramenta que será definida a seguir é o endomarketing e qual a sua relevância dentro das elementos da comunicação interna.

2.1. Planejamento de comunicação

Planejar, prever, prevenir é essencial para uma organização nos tempos atuais, pois prevendo possíveis ameaças do mercado a organização consegue se prevenir das crises, o planejamento auxilia nessa prevenção para que a empresa se proteja antecipadamente.

Para Ana Boseggio “O planejamento é um movimento de tomada de decisões que direciona esforços para o cumprimento de metas, ordenando ideias e estabelecendo métodos e prazos a fim de alcançar uma realidade pretendida” (BOSEGGIO *in* DORNELLES, 2012,

p.15). Sendo assim, o planejamento ordena as ideias da organização, estabelece metas, define os objetivos específicos e o geral e formula um caminho a ser seguido para que tudo isso seja alcançado.

Primeiramente, é necessário realizar uma pesquisa para diagnosticar quais são os pontos que irão precisar de mais atenção e identificar quais são os pontos positivos e negativos da organização. A partir desta pesquisa, são definidos os objetivos (resultados esperados) e as metas (resultados a serem alcançados de forma quantitativa).

O próximo passo do planejamento é definir o plano de ações, ou seja, os meios pelos quais se alcançarão os objetivos e metas propostos. Neste momento, serão definidas as estratégias, os meios de comunicação pelos quais serão divulgadas as ações definidas, os recursos (financeiros, materiais e humanos) a serem utilizados e a apresentação do orçamento à gerência.

Logo, o que resta é apresentação e a aprovação da direção. Sendo aprovado, é necessário que se apresente o planejamento ao público interno antes da implantação de fato, pois é a partir do apoio deste público que se conseguirá mais credibilidade.

Porém, o planejamento não é um processo que tem uma longa pausa, pelo contrário está sempre se renovando, pois as ações devem estar flexíveis a possíveis mudanças inesperadas. Portanto, avaliações periódicas devem ser feitas para que se avalie quais ações estão gerando resultados e quais devem ser reestruturadas.

Para Margarida Kunsch (2009, p.107),

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados e integrando todas as atividades comunicacionais dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada.

O planejamento também é muito importante em momentos de crises. Pois deve estar preparado para as mudanças repentinas que uma crise gera em uma organização. Mas para isso, a organização deve ter missão e valores bem definidos para que haja coordenação e os funcionários sigam na mesma direção entre si e a favor da empresa. Assim, trabalhando com a comunicação integrada para manter o relacionamento entre a organização e seus públicos e planejando estrategicamente o objetivo da empresa será atingido com mais êxito.

Outro elemento que faz parte da comunicação interna é o endomarketing que é um marketing direcionado para o ambiente interno das organizações, foi concebido assim na década de 1980 e patentado por Saul Bekin em 1995. A palavra “endo” vem do grego e quer

dizer “ação interior ou movimento para dentro”, portanto o endomarketing é o marketing para dentro. É responsável, também, por englobar os funcionários à empresa, ou seja, torná-lo responsável pelo sucesso da organização e preocupado com o seu desempenho.

Segundo Bekin (1995, p. 2) “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Entre outras funções do endomarketing estão o fortalecimento das relações entre funcionário e organização e o compartilhamento dos objetivos da empresa.

Segundo Brum (2008, p.56), “um bom fluxo de informações é a principal estratégia de aproximação da empresa com seu público interno”. Portanto, para se fortalecer essa relação é essencial analisar as mensagens, os veículos por onde esta percorre e o bom fluxo dessas informações, para que as mensagens não sejam desviadas ou mal interpretadas.

Para Luiz Carlos Carvalho (2010, p.25) “O endomarketing é a ferramenta essencial da gestão estratégica de pessoas: é ele que faz ‘o time entrar em campo’, consciente das regras, dos papéis individuais e coletivos, e dos objetivos do jogo”. Ou seja, a empresa deve deixar claro aos seus funcionários quais são suas diretrizes, principalmente seus valores e seus objetivos, assim estes terão um conjunto para nortear suas ações e caminhar na mesma direção da organização. Além de se transformarem nos melhores representantes da empresa, perante o público externo.

A partir deste conceito e da utilização das ferramentas de marketing, comunicação e administração, o endomarketing consegue envolver os funcionários no sucesso da empresa. Podemos dizer que, a partir desse desenvolvimento adequado do endomarketing, se um funcionário está satisfeito com o produto a probabilidade do cliente também ficar satisfeito é bem maior.

Uma das propostas do endomarketing é visualizar os funcionários como primeiro cliente. Esta questão Bekin afirma na maioria de seus livros, que funcionários motivados impulsionam a empresa ao sucesso. Para isso o funcionário deve ser tratado como cliente, ter liberdade de iniciativa e responsabilidades, com essa valorização se obterá motivação.

O profissional de Relações Públicas é um dos profissionais capacitados para executar essas funções do endomarketing. Assim como na comunicação interna, no endomarketing também é necessário que se conheça o público interno antes de planejar. Com isso as ações serão mais precisas e mais direcionadas, tendo assim maior probabilidade de alcançar o objetivo final.

Há muitas dúvidas entre a diferença de endomarketing e comunicação interna, pois ambas atuam no ambiente interno da organização. Porém, o que se pode perceber é que o endomarketing está mais voltado para área de vendas, ou seja, vender primeiro para o público interno para que esses possam vender para o público externo. Já a comunicação interna está mais ligada as informações que percorrem a organização, está mais preocupada com o bem estar do público interno.

Compreendemos que a comunicação interna é importante nas organizações, mas devemos saber também como implantá-la de fato, sem riscos e com eficiência. Primeiramente, para uma empresa que deseja estar nos padrões da comunicação interna é necessário que haja a partilha de informações e a realização de feedback (retorno) sobre as tarefas realizadas. Esses itens estão inseridos no plano de comunicação interna.

O plano de comunicação interna é a tradução do planejamento para o operacional, ou seja, transformar estratégias em ações. Para Jardillier (cit. por Ramos, 1997) um plano de comunicação deve:

- Ser planejado de acordo com um plano geral e de objetivos específicos;
- Ser multidirecional estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente;
- Ser instrumental, pois é acompanhado de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos;
- Ser flexível, para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;
- Ser adaptado e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Assegurar as boas relações dentro da empresa, informar e motivar os funcionários, manter um fluxo na comunicação organizacional, criar uma envolvente favorável, estreitar laços nas relações hierárquicas internas, transmitir uma boa imagem da empresa aos diversos públicos são alguns objetivos deste plano.

Almeida (2000, p.79) apresenta cinco princípios do plano de comunicação interna:

- Transparência em oposição ao hábito do secretismo;
- Simplicidade conduz mais rapidamente à ação;
- Rapidez assegura o interesse e é uma forma de evitar a formação de rumores;
- Duração dos suportes;
- Realismo porque os suportes não resolvem tudo.

O primeiro passo, para se compor um plano de comunicação interna, é fazer o diagnóstico interno. É preciso realizar um estudo na empresa, visualizar suas expectativas, conversar com funcionários, observar se há bloqueios de informação, fazer uma análise de acordo com a matriz SWOT (Pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças),

comparar a política interna com a política geral da organização e se as ferramentas de comunicação interna utilizadas atualmente pela empresa estão adequadas ao público alvo.

Após realizar esta pesquisa, o plano de comunicação deve ser organizado, os dados são analisados e a partir desta análise são definidos os objetivos. Nesta fase, serão avaliados os meios de comunicação que precisam de alteração ou que precisam ser instaurados dentro da organização. Definir o público alvo de cada veículo e construir mensagens com linguagem adequada para esse público. Deve-se averiguar que tipo de informação é compatível com o público que se quer alcançar.

Assim, definidos os objetivos, iniciamos a fase da ação. Para esta fase é necessário conhecer os veículos de comunicação, sejam eles, orais, escritos, audiovisuais ou novas tecnologias. Analisar as vantagens e desvantagens de cada meio previne o surgimento de um problema comunicacional a curto ou longo prazo. A escolha de um diretor para gerenciar e pleitear esse plano é definida nesta fase. Além disso, este diretor irá coordenar o orçamento que foi definido, conjuntamente, nesta fase.

As empresas que utilizam a comunicação interna como estratégia de diferenciação no mercado se sobressaem. Visto que, esta é uma forma da organização se destacar dos demais e ganhar o mercado. Aplicando corretamente o plano de comunicação, os funcionários se sentem impulsionados a transmitir informações positivas da organização, que chegam a ouvido de terceiros e se propagam de tal forma que o cliente reconhecerá esta empresa como confiável.

A partir de toda esta análise teórica e de acordo com todos os conceitos e definições adquiridos, iremos utilizá-los para a análise do site da empresa Votorantim Cimentos. A exemplificação da parte teórica é de extrema importância para que se compreenda como todas essas descrições são realizadas de fato pelas organizações. Portanto, este trabalho será exemplificado no próximo capítulo.

CAPÍTULO III

Neste capítulo faremos uma análise do site da empresa Votorantim Cimentos, de acordo com os temas já discutidos anteriormente, a fim de identificar o uso de ferramentas de comunicação e analisá-las especificamente, exemplificando assim tudo o que já foi dito até o momento.

Veremos que a organização segue um padrão em seus veículos de comunicação, que muitos elementos de comunicação interna são utilizados e muitos destes são eficazes. Discutiremos os “erros” do processo analisando e adequando estes da forma correta para uma comunicação excelente.

Por fim, serão expostas e comparadas as atividades do profissional de Relações Públicas ao processo exposto no site e identificar essas atividades dentro do processo comunicacional da empresa.

A partir de todo esse arcabouço teórico, são identificados os elementos da comunicação interna descritos no site www.vcimentos.com.br. É analisado também se os valores declarados pela empresa como sendo parte de sua identidade condizem com as ações presentes no site e é realizado um comparativo das ações da empresa e as atividades de Relações Públicas.

3 Votorantim Cimentos: Cenário

A Votorantim Cimentos (VC) está presente no negócio de materiais essenciais de construção (cimento, concreto, agregados e produtos complementares) desde 1936. É, atualmente, uma das maiores empresas globais do setor. Colocando-se como comprometida com o discurso de desenvolvimento socioeconômico das localidades onde atua, a Votorantim Cimentos investe em ações sociais voltadas às áreas de Cultura, Promoção do Emprego e Renda, Educação, Esporte, Fortalecimento da Gestão Pública, entre outros.¹

As diretrizes da Votorantim Cimentos são as mesmas de todo o Grupo Votorantim, já que a organização diz prezar pelos mesmos valores em todos os seus negócios. Sendo assim, as diretrizes a seguir são direcionadas a todos os segmentos que a empresa representa: cimentos, metais, energia, siderurgia, celulose, agroindústria, finanças e novos negócios. A VC apoia cerca de 30 projetos nas comunidades onde mantém seus Negócios,

¹ Informações cedidas pela Assessora Renata Tutumi, responsável pelo setor de Comunicação e Responsabilidade Social, através da troca de e-mails.

estes projetos são os pontos de ligação da identidade e as atitudes da organização, como veremos na análise a seguir.

Primeiramente, faremos uma análise do que a empresa diz ser (identidade) e posteriormente analisaremos quantas e quais ações correspondem a esta identidade. Com isso, poderemos concluir se a empresa realmente é o que diz ser, ou seja, se ela de fato vivencia essa identidade. Esta análise cumpre com o objetivo específico de “analisar se os valores declarados pela empresa como sendo parte de sua identidade condizem com as ações presentes no site”.

A descrição da identidade da empresa pode ser encontrada no site www.votorantim.com.br no ícone “Governança”. Neste ícone temos, “Nossa Identidade” onde está descrito o seguinte: “Nossa identidade corporativa é formada pelo conjunto de premissas e orientações emanadas dos nossos pilares: Visão, Valores, Aspiração, Crenças de Gestão e Princípios de Sustentabilidade. Esses pilares constituem nossa essência e direcionam nosso posicionamento, nossa atuação empresarial e o relacionamento com nossos públicos”. A descrição da identidade da empresa é muito importante, pois é baseado nessas diretrizes que o ambiente interno permeia, direciona seus objetivos e norteia seus funcionários.

Como vimos no Capítulo I, no subtópico “Identidade e imagem” a identidade é o DNA da organização e é através dele que a empresa demonstra suas ambições e seus valores e segue em direção aos seus objetivos. Portanto, ter esses itens descritos de forma adequada e expostos para o público auxilia na obtenção de bons resultados e de uma imagem positiva.

Veremos a seguir o primeiro item da identidade da empresa a “Visão”. Segundo Richard Allen (1998), “a visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo.” Assim a empresa conseguirá motivar seus funcionários ao rumo certo, demonstrando onde e como quer chegar, ressaltando a necessidade do trabalho deles para o sucesso da empresa.

Figura 1 - Visão



Fonte: Site da empresa Votorantim Cimentos²

De acordo com o site a visão da empresa é assegurar o crescimento e a perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade em que atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de:

- Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável.
- Negócios altamente competitivos.
- Busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio.
- Pessoas motivadas para o alto desempenho (www.vcimentos.com.br)

Para fins específicos deste trabalho analisaremos o primeiro item da Visão, ou seja, “Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável”. Pois este item exemplificará de forma mais exata a conduta social da empresa.

A Votorantim Cimentos reforça essa visão no ícone “Desenvolvimento Sustentável”, onde faz uma breve apresentação de sua responsabilidade social corporativa assim descrita: “Comprometida com o desenvolvimento dos municípios onde atua, a empresa engaja-se com seus *stakeholders* por entender que a corresponsabilidade é um fator estratégico para os negócios”.

Alguns projetos confirmam a veracidade da Visão, a Votorantim Cimentos incentiva projetos nas cidades onde atua, por exemplo, Oficinas Integradas de Desenvolvimento Socioeducacional, este projeto está em prática na cidade de Edealina - Goiás, seu principal objetivo é aproximar crianças e jovens carentes de atividades artísticas, para que se sensibilizem e desenvolvam 'gosto' pela arte.

Outro projeto que descreve a visão da empresa na prática é o “Programa de Educação para o Trabalho” onde o objetivo é facilitar o acesso dos jovens ao mercado de trabalho. Foram realizadas visitas orientadas nas organizações onde estes jovens puderam conhecer melhor essas organizações e ter contato com os profissionais.

Compreendemos então que estes projetos ajudam crianças e adolescentes das cidades a se envolverem com a cultura e tiram esses jovens das ruas. Portanto, essa é uma das ações que condiz com a visão descrita pela organização, pois cria valor social por meio de valores éticos. Realizar ações que condizem com a visão agrega credibilidade à organização, pois assim ela está reforçando sua identidade, ou seja, está ligando o que ela diz ser com suas ações e atitudes.

² Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>
Acesso em: 21 out. 2013.

Outro item da identidade da empresa é a aspiração, assim como a visão, a aspiração também especifica onde a empresa quer chegar, porém mais mensurável, como crescimento, por exemplo.

Figura 2 - Aspiração



Fonte: Site da empresa Votorantim Cimentos³

A aspiração da Votorantim Cimentos é fundamentada em duas proposições:

- Crescer no longo prazo com desenvolvimento sustentável.
- Atingir padrões de classe mundial na operação e na gestão, comparáveis aos das melhores empresas globais.

Esta análise será baseada no primeiro item “Crescer no longo prazo com desenvolvimento sustentável”, pois contém elementos que contribuem para o melhor desenvolvimento do trabalho. Todo processo de tomada de decisão da Votorantim Cimentos está, diretamente, ligado ao tripé da sustentabilidade, ou seja, os aspectos econômicos, ambientais e sociais da empresa.

As estratégias para que estes dois objetivos da Aspiração sejam alcançados, estão descritas no Relatório Integrado Anual e de Sustentabilidade 2011, onde temos as seguintes estratégias: Atuação global, atuação na cadeia de valor de ponta a ponta, escala de volume e localização estratégica e diversificação geográfica e verticalização de produtos.

Algumas ações já foram realizadas para se alcançar esse crescimento sustentável, como o desenvolvimento do processo de “Planejamento Estratégico de Sustentabilidade”, “Estrutura de governança”, “Estudos setoriais para todos os Negócios” e “Novas metas”.

No “Planejamento Estratégico de Sustentabilidade” foram traçados planos para os próximos cinco anos em relação a temas materiais e riscos. “A estrutura de governança” foi

³ Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>
Acesso em: 21 out. 2013.

definida formalmente para o tema sustentabilidade em todos os negócios. Foram realizados estudos setoriais para todos os Negócios, com foco na identificação de desafios e oportunidades para subsidiar o planejamento estratégico e o processo de tomada de decisão. Metas foram desdobradas para todos os níveis da organização considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.

A organização diz se preocupar com o desenvolvimento sustentável e engloba seus funcionários nas ações relacionadas ao tema, a fim de que estes correspondam diretamente para o crescimento da empresa. Estas ações que envolvem os funcionários refletem na percepção deste sobre a empresa, ou seja, percebem a preocupação da empresa e ligam estas ações aos objetivos, sendo assim torna-se mais fácil que estes funcionários contribuam para o crescimento da empresa.

A revisão das metas, periodicamente, ajuda a empresa a se organizar e observar se suas diretrizes estão atualizadas. Portanto, como vimos no Capítulo 2, no subtópico “Planejamento” uma empresa que revisa seu planejamento estratégico e analisa se as ações contidas neste planejamento continuam condizendo com as suas diretrizes, têm maior probabilidade de se destacar no mercado. Pois, uma meta proposta em um determinado momento do passado pode não ser mais necessária no momento atual.

Assim como as aspirações envolvem os funcionários, uma empresa que tem seus Valores bem fixados e realmente os pratica, consegue adquirir o respeito de seus públicos, seja interno ou externo. Ricardo Teixeira, em seu artigo “O que são valores para uma empresa?”, destaca que “Valores organizacionais são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma “ética” para a atuação das pessoas e da organização como um todo.” Os valores de uma empresa são definidos pelo que ela preza o que ela valoriza em seus negócios.

Figura 3 - Valores



Fonte: Site da empresa Votorantim Cimentos⁴

Os valores da empresa são representados pela sigla SEREU:

- Solidez – buscar crescimento sustentável com geração de valor.
- Ética – atuar de forma responsável e transparente.
- Respeito – respeito às pessoas e disposição para aprender.
- Empreendedorismo – crescer com coragem para fazer, inovar e investir.
- União – o todo é mais forte. (www.vcimentos.com.br)

A Votorantim Cimentos afirma ter como premissas determinantes para sua atuação em todos os mercados “a constante evolução econômica, o incansável cuidado com o meio ambiente e o respeito por todos os públicos com os quais se relaciona”. Essa afirmação por parte da empresa é importante, porém a empresa deve mostrar isso também em suas ações.

Essas premissas econômica, meio ambiente e social, são os pilares da sustentabilidade, assim observaremos a seguir quais as ações condizem com essas premissas. Portanto, dos cinco itens citados analisaremos “Solidez”, “União”, “Ética” e “Respeito”, por serem os valores mais representativos no site.

Segundo a Votorantim a constante evolução econômica da organização está pautada em assegurar o crescimento, a competitividade, a inovação e a perenidade dos negócios, influenciando os seguintes elos da cadeia de valor: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, investidores, mercado, governo e políticas públicas. Devido a este elo, o ritmo do mercado de cimento, em 2012, permaneceu acima da média, devido a dinâmica favorável do mercado de trabalho. Sendo assim, esse “Crescimento econômico sustentável” aparece, para fim deste trabalho, como um exemplo do valor “Solidez” trabalhado pela organização.

A Votorantim Cimentos reafirma sua preocupação sustentável em todos os pilares: Econômico, Ambiental e Social. Integrando seus funcionários em suas ações, pois cada meta, cada objetivo atingido deve ser compartilhado por todos. A exposição dessas ações e dos resultados alcançados são necessários, pois é a partir dessa ferramenta que o público associa a imagem da organização à sua identidade.

A ação que podemos identificar como sendo a materialização do valor “União” diz respeito a trabalhar os públicos de interesse da organização. Como vimos no Capítulo 2 deste trabalho, um público interno motivado tende a retribuir expressando o seu melhor para a organização. Os fornecedores, acionistas e investidores são motivados a contribuir com a

⁴ Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>
Acesso em: 21 out. 2013.

organização através do cumprimento dos acordos propostos pela empresa. Os clientes querem receber um produto de qualidade para assim gerarem mensagens positivas sobre a organização. Os compromissos que a empresa assume são observados por todos estes públicos, se a empresa cumpre ou não com esses compromissos o público corresponderá da forma desejada.

A relação com o público deve ser sempre atualizada e pesquisada. Pois, é através deste público que a empresa terá credibilidade, portanto, o profissional responsável deve realizar pesquisas periodicamente para identificar do que o público precisa e o que este espera de uma organização. Para que as atitudes desta empresa sejam direcionadas a satisfazer o público estratégico.

O trabalho com os públicos pode ser lido através de basicamente quatro projetos presentes no site. “Programa de Boas vindas aos Analistas”, “Pesquisa de Clima Corporativa”, “Saúde e Segurança dos trabalhadores” e “Realização de projetos nas comunidades onde atuam”.

O primeiro deles diz respeito a relação com os acionistas e investidores que permeia o “Programa de Boas Vindas aos Analistas”, que foi lançado em 2011, o programa visa reforçar o relacionamento com analistas financeiros internacionais, destacando os diferenciais competitivos, os processos produtivos com foco na excelência e as ações de sustentabilidade. O segundo projeto que diz respeito às ações direcionadas ao público interno é a “Pesquisa de Clima Corporativa” que foi realizada em 2011 para verificar e avaliar a percepção dos empregados, a pesquisa obteve um índice geral de 66% de favorabilidade. O terceiro projeto é voltado à “Saúde e segurança dos trabalhadores” a empresa realiza diversas ações para assegurar a qualidade do trabalho dos seus funcionários.

O quarto e último projeto são as ações para com as comunidades onde a empresa atua, a organização possui vários projetos principalmente voltados para a educação, trabalho, cultura e esporte, por exemplo, como já vimos no item “Visão”, um exemplo são as “Oficinas Integradas de desenvolvimento socioeducacionais” na cidade de Edealina-Goiás.

Existem vários projetos ligados à comunidade e à sociedade onde a organização atua, um destes é o “Programa Parceria Votorantim pela Educação”, que por meio da mobilização social e do apoio à gestão pública contribui para a melhoria do ensino público. A comunidade precisa compreender que ela faz parte dos Negócios da organização, de forma alguma ela pode sentir-se explorada. Assim, com projetos que tiram os jovens das ruas, que contribuem para a melhoria do ensino, que gera empregos, dentre outros, a comunidade

percebe que está inserida nos Negócios da empresa e gera mensagens positivas a respeito desta empresa.

As ações que exemplificam o valor “Ética” sobre atuação responsável, de acordo com a empresa, diz respeito a seus “Valores ambientais”, onde busca equilíbrio ambiental e ecoeficiência, por meio do uso responsável dos recursos, da conscientização e disseminação de conhecimento e melhores práticas, priorizando as seguintes frentes: Energia, água, emissões, materiais, biodiversidade, processos e operações.

O cuidado com o meio ambiente está expresso, principalmente, nos números. Em 2012 a organização fechou com uma redução de 23,94% nas emissões de CO₂, superando a meta assumida. Outra atitude muito importante da organização com relação a sustentabilidade, é que a Votorantim Cimentos faz parte de um grupo criado para promover o desenvolvimento sustentável da indústria cimenteira, o CSI (Iniciativa de Sustentabilidade do Cimento). Este grupo tem uma agenda de metas e compromissos para compensar e mitigar os impactos da indústria do cimento no meio ambiente que devem ser atingidas por meio de ações conjuntas e individuais.

No Plano de Ação da CSI constam seis principais áreas: Proteção do clima; Uso responsável de combustíveis e materiais; Segurança e saúde no trabalho; Monitoramento e redução das emissões atmosféricas; Impactos locais; divulgação e comunicação. Dentro dessas áreas as organizações cimenteiras devem produzir projetos em conjunto do setor e ações individuais.

São dois os projetos que materializam o valor “Respeito” é a “Relação com as partes interessadas” e “Saúde e Segurança do trabalhador”. Na dimensão social, a organização diz manter relações com as partes interessadas pautadas pelo respeito, valorização e equidade social, principalmente, a diversidade, a saúde, a segurança, a sociedade e a comunidade. Quanto à diversidade, a organização atua para se tornar, cada vez mais, uma opção de trabalho para as mulheres, nas áreas administrativas, por exemplo, temos 52% de mulheres. Em relação às pessoas com deficiência (PCDs), a Votorantim Cimentos implantou o Projeto Diversidade que mapeou vagas abertas, visando aumentar a contratação de PCDs, além de traçar o mapa de acessibilidade e realizar palestras de sensibilização de gestores de recursos humanos nas principais unidades de produção.

Para a saúde e segurança do trabalhador existem programas como “Registro de Incidentes”, o “Minuto de Excelência” e o “Comportamento Seguro”. Para os novos funcionários e colaboradores terceirizados foi produzido um vídeo de integração onde são

apresentados itens básicos de controle para os riscos e que com o tempo as pessoas tendem a se descuidar, fazendo seu trabalho de forma automática, o que pode causar acidente.

Outra importante iniciativa que reafirma a questão da segurança e saúde é o projeto “Regras pela Vida”, que dita seis regras básicas do que é proibido e do que é obrigatório para a segurança do trabalhador. Há também um “Manual Corporativo de Saúde e Segurança”, com premissas e diretrizes que orientam ações de prevenção e garantem a avaliação permanente dos riscos associados às operações em cada Unidade.

Estas iniciativas quanto à saúde e segurança do trabalhador são muito importantes, pois o funcionário que trabalha em um serviço de risco deve se sentir seguro e amparado pela organização. Para que este possa trabalhar tranquilamente e contribuir para o crescimento da empresa. Estas ações geram uma imagem positiva da organização, pois um funcionário satisfeito com as condições de trabalho irá difundir esta satisfação.

Outro elemento da identidade da empresa capaz de gerar essa imagem positiva são as “Crenças de Gestão”. Estas refletem no que a empresa acredita, ou seja, afirma porque a empresa existe baseado em algumas crenças.

Figura 4 - Crenças de Gestão



Fonte: Site da empresa Votorantim Cimentos⁵

A Votorantim Cimentos possui sete crenças de gestão, são elas: Cultivo de talentos, meritocracia, excelência, pragmatismo, diálogo aberto, aliança e senso de dono. Para contribuir com este trabalho e demonstrar de forma mais específica a relação com o público iremos analisar três itens, que são:

- Cultivo de Talentos: Acreditamos e confiamos nas pessoas, por isso investimos tempo e recursos cultivando nossos talentos.
- Meritocracia: Acreditamos que as pessoas são únicas e merecem ser valorizadas de forma justa e de acordo com suas entregas.

⁵ Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>
Acesso em: 21 out. 2013.

- Diálogo Aberto: Acreditamos que um ambiente de confiança propicia diálogo aberto e espaço para falar e ser ouvido, em que a diversidade de opiniões constrói melhores soluções. (www.vcimentos.com.br)

Na diretriz “Cultivo de Talentos” notamos que, a VC está em constante busca por novos talentos a serem desenvolvidos e alinhados à sua cultura. Prova disso é a plataforma criada para encontrar informações para ajudar a alavancar seu desenvolvimento pessoal e profissional e oportunidades de trabalho na própria empresa. É no site “Produzindo Futuros” que se encontram informações sobre vagas de emprego (Trainee, Estágio, Summer Job, Jovens e assistentes técnicos, Líderes do cimento, Jovens engenheiros e outras), vídeos de funcionários sobre como é trabalhar na Votorantim, e assim a organização comprova este ponto de suas crenças de gestão.

Este site é um meio de interação entre a Votorantim Cimentos e seus públicos, pois é através dela que o público externo é atraído visualizando novas oportunidades de trabalhos e que o público interno é motivado a se inscrever em cursos e avaliar seu próprio crescimento.

A segunda diretriz diz respeito à “Meritocracia” que, por sua vez, aparece em quatro ações. “Produzindo Futuros”, “Ciclo de Avaliação”, “Programa Movimenta” e “Academia de Excelência”. Através do site “Produzindo Futuros” a segunda crença de gestão também é confirmada. Pois a organização impulsiona seus funcionários a se conhecerem melhor e se desenvolverem em suas atividades. A ação mais importante para atingir essa crença de gestão é o Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV), pois é um conjunto de ações que, de forma integrada, promove, sustenta e acelera o desenvolvimento dos funcionários.

O “Ciclo de Avaliação” é uma das principais ferramentas que o SDV utiliza para atingir seus objetivos, por meio do qual a empresa avalia o desempenho de seus profissionais e suas perspectivas de evolução. “A partir do levantamento feito no Ciclo de Avaliação, é traçado um Plano de Desenvolvimento Individual, que indicará, entre outros fatores, os treinamentos necessários para que o profissional possa evoluir.”

Os outros dois projetos que dizem respeito a meritocracia são o “Programa Movimenta” e a “Academia de Excelência”. O Programa Movimenta valoriza os funcionários, a partir da movimentação interna, pois a empresa acredita que o programa amplia o potencial e a visão global do funcionário, através da troca de experiência em outras Unidades de Negócio. Para participar do programa o funcionário deve se candidatar e acompanhar o processo através da Intranet.

A Academia de Excelência é um centro de referência para formação de Líderes e Profissionais. O Centro de Liderança concentra ações que visam desenvolver o perfil do Líder Votorantim. Atua em quatro áreas do conhecimento: gestão estratégica, excelência operacional, comportamento organizacional e excelência pessoal. O Centro técnico tem como objetivo preparar os profissionais nas competências técnicas críticas para a Votorantim, além de fomentar a gestão do conhecimento e estabelecer a ponte entre teoria e prática das operações Votorantim. A tabela abaixo mostra os cursos oferecidos pela Academia.

Figura 5 - Academia de Excelência



Fonte: Site da empresa Votorantim Cimentos⁶

As “Crenças de Gestão” estão diretamente ligadas aos funcionários e às parcerias da Votorantim Cimentos. Portanto, a figura 1 representa esse comprometimento da VC com o desenvolvimento de seus empregados. A empresa diz ajudar seus funcionários a crescer para que isto seja recíproco, ou seja, que este crescimento volte para a empresa.

A terceira diretriz das “Crenças de gestão” é o “Diálogo aberto”, uma das ações que evidenciam esta diretriz é o “Encontro Virtual VID”. “Nesse encontro, Raul Calfat (diretor-presidente da Votorantim Industrial) fica conectado, simultaneamente, com 150 Unidades da VID espalhadas pelo Brasil e em mais nove países: EUA, Canadá, China, Argentina, Colômbia, Peru, Áustria, Suíça e Hungria.” Pela dinâmica do evento, ele trata dos temas relevantes para a Organização e depois abre para o diálogo aberto e perguntas. Cada encontro tem a duração aproximada de uma hora. Ele responde a perguntas enviadas por SMS, e-mail ou chat durante a apresentação. (RELATÓRIO ÚNICO Votorantim, 2011)

Este tipo de evento é mais uma ferramenta de interação com o público interno, porém o sistema de perguntas e respostas (pré-definidas) limita o diálogo. Para que os

⁶ Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/pessoas/sistemaDesenvolvimento/Paginas/academia.aspx>> Acesso em: 21 out. 2013.

funcionários se “sintam” ouvidos a empresa poderia criar um sistema de debate aberto, com temas pré-definidos para cada encontro. Assim, a troca de informações seria favorecida visivelmente.

Esta ação exemplifica dois dos fluxos da comunicação apresentados por Torquato (2011), vistos no Capítulo 2, o fluxo descendente onde as lideranças transmitem as mensagens aos funcionários e o fluxo ascendente onde os funcionários produzem mensagens e direcionam aos superiores.

O quinto valor que evidencia a identidade são os “Princípios de Sustentabilidade”. Pois, o mercado atualmente se tornou mais exigente sobre as questões ambientais. Neste item, temos um total de sete princípios. Para fins desta análise, escolhemos o item “Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável”. Que, como veremos, se desdobra em dois projetos: “Relatório de Sustentabilidade 2011” e “Pacto Global das Nações Unidas”.

Figura 6 - Princípios de Sustentabilidade



Fonte: Site da empresa Votorantim Cimentos⁷

Para a Votorantim, ser sustentável é garantir a continuidade e o crescimento dos negócios em longo prazo, antecipando motivações das partes interessadas e incorporando-as aos seus objetivos. Isso envolve dentre outros itens:

- Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável.

Esses princípios são expostos como uma reafirmação de tudo que é dito pela organização, ou seja, todos estes pontos abordados até agora se integram para formar os Princípios de Sustentabilidade. O comprometimento com as comunidades onde atuam, a motivação e a qualificação dos funcionários, o crescimento sustentável, a saúde e a segurança, dentre outros também citados.

⁷ Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/governanca/Paginas/identidade.aspx>>
Acesso em: 21 out. 2013.

Muitas das ações do “Programa de Metas” da Votorantim Cimentos remetem diretamente aos Princípios de Sustentabilidade. Como, por exemplo, no “Relatório de Sustentabilidade de 2011” o desafio era “Governança para o crescimento e desenvolvimento sustentável” uma das ações propostas e que foi realizada era “Definir formalmente a estrutura de governança para o tema sustentabilidade em todos os Negócios”. Esta ação foi realizada para que todos os Negócios representados pela Votorantim seguissem o mesmo padrão sobre o tema.

Os “Princípios de Sustentabilidade” da VC estão alinhados às diretrizes do “Pacto Global das Nações Unidas”, norteiam a ênfase no desenvolvimento sustentável e indicam de que forma a organização pode atuar nesse sentido. Sendo assim, a responsabilidade ecológica da empresa está pautada nas ações definidas pelas diretrizes do Pacto.

Ter um espaço específico para dar visibilidade a sua identidade é um exemplo de instrumento de comunicação interna que está sendo utilizado eficientemente. Essa atitude faz com que os funcionários vivenciem essas diretrizes, o que reforça a identidade e posiciona uma imagem positiva.

3.1. Comunicação Interna – Votorantim Cimentos

A comunicação interna da Votorantim cimentos parte de sua Identidade, como já vimos, e boa parte das ações da empresa se norteiam por seus princípios. Visão, Valores, Aspiração, Crenças de Gestão e Princípios de Sustentabilidade esses são os pilares que constituem a essência da Votorantim Cimentos e direcionam o seu posicionamento, a sua atuação empresarial e o seu relacionamento com os públicos.

A organização precisa manter um bom relacionamento com seus públicos, através de uma comunicação interna eficiente a empresa consegue atingir o público interno de forma que este contribua com o fortalecimento da identidade e conseqüentemente gerar uma imagem positiva perante todos os públicos.

Para se relacionar com o público interno de forma mais eficiente e planejada a Votorantim Cimentos integrou o “Sistema Integrado de Comunicação Interna (SICI)” que “foi criado em 2003 para atender à grande variedade de perfis e ao mesmo tempo promover sinergia entre todas as Unidades de Negócio, construindo a Identidade corporativa de Grupo único e respeitando as necessidades locais de comunicação”. (GUIA EDITORIAL SICI, 2009, p.6)

Em 2006, foi realizada uma pesquisa de comunicação com vários funcionários em posições hierárquicas diferentes para aperfeiçoar o modelo criado em 2003, tornando a comunicação interna mais eficiente, ágil e transparente. Os resultados levaram à atualização do SICI em 2009, os ajustes ocorreram principalmente na linguagem mais simples dos veículos corporativos, para que funcionários de qualquer nível hierárquico pudesse ler sem a necessidade de “traduzir” termos técnicos, visual mais descontraído e maior diálogo, para gerar interesse visual e posteriormente na leitura, e interatividade com o leitor, especificar como o leitor pode contribuir com as informações produzidas.

O objetivo principal do SICI, quando há uma informação a ser divulgada, é “identificar qual a melhor maneira de fazer com que a notícia chegue ao público de interesse de forma correta, seja compreendida e cause o efeito desejado”. Com isso, foi preciso padronizar os veículos de comunicação que já existiam e adequá-los de acordo com as necessidades. A padronização dos veículos de comunicação interna é essencial para que o público faça a ligação entre elementos visuais e textuais à empresa.

Na tentativa de identificar os elementos da comunicação interna da Votorantim Cimentos, mapeamos sete exemplos de veículos, sendo eles: “Jornal Nosso Grupo”, “Jornal Entrenós”, “Jornal Mural Psiu”, “Jornal Nosso Grupo Internacional”, “Informe Executivo”, “Departamento Informa” e “Boletim Já!” e cinco ferramentas são elas: “Campanhas Institucionais”, “Media Training”, “Manual de Relações com a Imprensa”, “Estímulo ao Diálogo” e “Gestão de Imagem e Reputação” descritas no site.

Quantos aos veículos de comunicação interna seguem o mesmo padrão editorial e gráfico, são eles: O Jornal Nosso grupo é divulgado no formato impresso e eletrônico, o seu público de interesse são todos os funcionários do Grupo Votorantim(GV) no Brasil, portanto circula em todas as Unidades de Negócio do Brasil. Neste veículo são divulgadas as diretrizes corporativas, mensagens dos acionistas e destaques das Unidades de Negócio, sua periodicidade é bimestral e seu foco é valorizar e reconhecer pessoas, iniciativas e promover o intercâmbio de melhores práticas. O jornal também pode ser acessado através da intranet do Portal Votorantim onde está disponível para todos os funcionários.

Figura 7 - Jornal Nosso Grupo



Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

Apesar de, a empresa definir o público deste jornal como “todos os funcionários do GV”, observa-se que há informações que são direcionadas por parte da gerência, logo se constata que este veículo tem seu foco voltado, um pouco mais, para os subordinados. O ponto importante do jornal Nosso Grupo é sua veiculação que é impressa e eletrônica, sendo assim, funcionários que não tem acesso direto a computadores não são prejudicados. O jornal impresso é um veículo de fácil transporte, como já vimos anteriormente, portanto atinge facilmente o público de interesse e até outros, não esperados.

O Jornal Entrenós também é veiculado no formato impresso ou eletrônico, o seu público são funcionários de uma localidade específica (fábrica, escritório, fazenda, mina, etc.) ou segmento de Negócio (área florestal ou industrial) ou por região (Nordeste, por exemplo). Circula no Brasil e no exterior e traz a mensagem do líder (presidente ou diretor) da Unidade de Negócio/área e notícias/ informações sobre projetos, eventos, convenções e iniciativas da localidade. Sua periodicidade é definida de acordo com a necessidade de cada Unidade.

Figura 8 - Jornal Entrenós



Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

O público deste jornal é bem específico e suas informações são focadas em áreas distintas do Grupo. Estes pontos são ferramentas importantes para despertar a leitura, pois são informações da área de trabalho que interessam funcionários desta área. Assim, o trabalhador fica mais informado sobre o que está acontecendo em sua fábrica, por exemplo. Porém, a periodicidade se faz necessária, o público precisa compreender quando lerá o próximo jornal e isso faz com que este público tenha mais interesse no veículo.

O Mural impresso Psiu é direcionado aos funcionários de uma fábrica ou escritório, é atualizado semanalmente no Brasil e no Exterior e contém informações relevantes da localidade para todos os funcionários. Notícias corporativas que represem boas práticas e fatos importantes do Grupo. Os textos são curtos e diretos para a leitura rápida e as fotos devem ter boa resolução. Como já vimos no Capítulo 2, o jornal mural deve ser bem iluminado e colocado em um local que as pessoas possam fazer a leitura rápida e compreender a mensagem facilmente.

Figura 9 - Mural Psiu



Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

O jornal mural tem os mesmos objetivos informacionais do jornal Entrenós, já que também é local e as mensagens são sobre cada unidade. As divisões setoriais do mural estão bem claras, no entanto, a descrição dos objetivos deste veículo por parte da empresa diz que “os textos são curtos e diretos para a leitura rápida”, porém, ao analisar a Figura 9 podemos constatar que os textos são longos e com letras pequenas o que dificulta a leitura e não causa o impacto desejado. É necessário fazer uma reavaliação deste mural, quanto as mensagens nele divulgadas e a facilitação da leitura, as informações devem ser claras com fontes que facilitem a leitura rápida e não prejudique a compreensão final.

Já o jornal Nosso Grupo Internacional é divulgado apenas eletronicamente e é direcionado para lideranças do Grupo Votorantim no exterior e profissionais que atuam no

Brasil com interface internacional. Neste veículo são divulgadas as diretrizes corporativas, mensagens dos acionistas e destaques das unidades de negócio com enfoque internacional. É produzido em português, inglês e espanhol e atualizado bimestralmente.

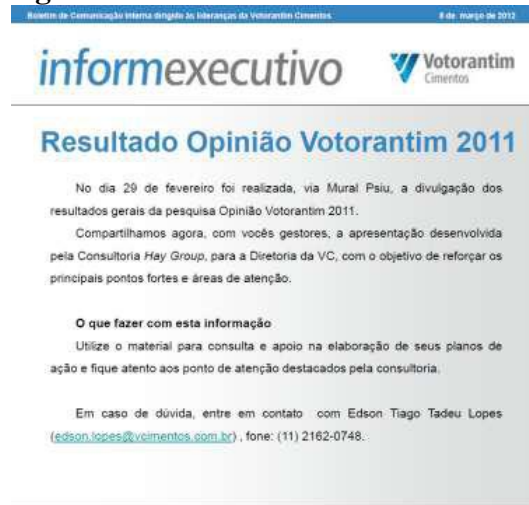
Figura 10 - Jornal Nosso Grupo Internacional



Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

O ponto principal deste veículo é a sua produção que é feita em três línguas diferentes, português, inglês e espanhol, deve-se atentar para as unidades que recebem este jornal e analisar se há necessidade de produzi-lo em outras línguas. Outro ponto importante é a forma como é veiculado, ou seja, eletronicamente, pois reduz a produção de papel que reafirma a responsabilidade ambiental da empresa e não prejudica o público de interesse, uma vez que este possui acesso a computadores.

O boletim eletrônico Informe Executivo é destinado a Liderança do Grupo Votorantim no Brasil e no Exterior, neste veículo são divulgadas informações relevantes sobre as movimentações estratégicas para a liderança do Grupo. Uma observação importante para este boletim é que este não pode ser divulgado no mural "Psiu", visto que contém informações específicas e especiais para as lideranças.

Figura 11 - Informe Executivo

Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

Este boletim é essencial para a comunicação dos líderes, visto que algumas informações não podem ser passadas a todos da organização. Debates entre estes líderes podem ser baseados em informações divulgadas no Informe Executivo, assim o assunto entra em pauta com um breve conhecimento de todos. Pode ser enviado também em caráter de urgência, como já vimos, pois é uma forma rápida e simples de distribuição imediata.

O Departamento Informa é bem simples, é veiculado apenas na forma eletrônica, é direcionado a áreas específicas ou funcionários com acesso a e-mail, divulgado no Brasil e no exterior este boletim contém informações relevantes de uma área para um público específico. O detalhe deste boletim é que ele pode ser veiculado no mural “Psiu”, porém deve ser feita uma adequação quanto ao texto e ao layout.

Figura 12 - Departamento Informa

Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

Os textos para este veículo devem ser revisados com cautela, visto que o público que irá recebê-lo tem conhecimento sobre os assuntos específicos. Deve-se atentar também para que este veículo não seja transmitido a outras áreas, pois alguns funcionários podem não associar a informação com o desenvolvimento do seu trabalho, de tal forma que, quando receber um veículo deste tipo não o instigará a leitura, mesmo que seja da sua área.

O boletim Já! é eletrônico e direcionado aos funcionários de todo Grupo Votorantim que tenham acesso a e-mail, é exclusivo para temas urgentes e relevantes para divulgação imediata, também pode ser veiculado no mural “Psiu” com as devidas adequações.

Figura 13 - Boletim Já



Fonte: Guia Editorial de Sistema Integrado de Comunicação Interna, 2009.

A restrição deste boletim a funcionários que tenham acesso a e-mail pode ser contundente, pois é exclusivo para informações urgentes que podem ser de interesse de outros trabalhadores que não tenham acesso. Este fato pode gerar a famosa “rádio peão”, já ressaltada neste trabalho, já que um funcionário que tem acesso a e-mail pode se comunicar com outro que não tem acesso e comentar a respeito de um tema ao qual o outro não teve acesso, essas conversas pode fugir ao controle da organização.

Ainda em veículos de comunicação, porém saindo do padrão de edição, a empresa tem o “Com VC”, que é um canal direto entre a presidência e os funcionários da Votorantim Cimentos. Segundo a empresa é transmitido trimestralmente para 114 unidades envolvidas via web, o objetivo é a interatividade já que os funcionários podem enviar perguntas via e-mail e/ou site de transmissão.

O objetivo principal do Com VC é promover a interatividade, porém as perguntas e respostas são muito fixas e pré-definidas já que as perguntas são feitas e selecionadas antes

da transmissão. Portanto, não gera diálogo constante, apenas momentâneo o que dificulta a compreensão dos funcionários, já que se ele tem uma dúvida naquele momento não pode esclarecê-la, pois as perguntas já foram selecionadas. A solução seria uma conferência ao vivo em que os funcionários possam enviar suas perguntas para os auxiliares da presidência para que estes selecionem e enviem as perguntas para serem respondidas.

No que diz respeito à ferramenta de comunicação interna temos “Campanhas Institucionais” corporativas também fazem parte dos veículos de comunicação interna. São folders, folhetos, newsletters que são distribuídos em cada data específica, por exemplo, Dia da Bandeira, Páscoa, Dia Mundial do Trabalho, Dia do Meio Ambiente, entre outros.

Figura 14 - Campanhas Institucionais Corporativas



Figura 14: Material Cedido pela Empresa⁸

Essas campanhas são importantes, geram um clima organizacional mais descontraído, pois os funcionários percebem a atenção que a empresa tem para saudá-los em datas especiais. Ao receber um cartão, por exemplo, do dia da mulher, esta funcionária se sentirá mais motivada a trabalhar. Isso gera uma imagem interna positiva para a organização.

Percebe-se que a empresa diz ter uma grande preocupação com seus funcionários, inclusive em todas essas publicações em seu meio interno os funcionários podem participar diretamente. No Guia Editorial do SICI contém todas as informações e o passo a passo para o público interno produzir e enviar suas notícias. Esta ferramenta será aqui denominada de “Media Training”, por muito se parecer com um treinamento dos públicos para seus relacionamentos com os meios de comunicação e domínio da linguagem desses meios. Neste caso, internos.

⁸ Informações cedidas pela Assessora Renata Tutumi, responsável pelo setor de Comunicação e Responsabilidade Social, através da troca de e-mails.

Segundo Rabaça e Barbosa (2002, P. 478):

Media training é um programa de treinamento voltado principalmente para diretores e porta-vozes de empresas e instituições diversas, com o objetivo de prepará-los para o relacionamento adequado com a imprensa.

Segundo o Guia Editorial SICI, são sete passos para se produzir informações e contribuir com os veículos de comunicação. O primeiro é a informação relevante, qualquer funcionário pode compartilhar uma informação baseado em alguma informação que foi obtida anteriormente, porém recomenda-se que se crie um comitê de comunicação em cada planta ou Unidade, para que se tenha um ambiente participativo, pois isso favorece o compartilhamento das informações.

O segundo passo é a pauta, os profissionais de comunicação se reúnem, periodicamente, na chamada reunião de pauta e definem os temas detalhadamente, onde e como serão publicados, para que não haja conflitos nas informações ou repetições de temas em curto espaço de tema sem um elemento de diferenciação.

O terceiro passo é a reportagem, os temas aprovados são passados a um jornalista que irá conferir fontes, recolher imagens e elementos que possam enriquecer a reportagem. O quarto passo é a edição do texto, o editor avalia o texto e verifica se a reportagem está de acordo com o que foi definido na pauta.

O quinto passo, e último, é a edição de arte, o texto e as imagens já aprovados seguem para o editor de arte e depois para a última correção ortográfica. No sexto passo a impressão prévia segue para a Gerência Geral de Marca e Comunicação Corporativa ou a área de Comunicação da Unidade para aprovação do conteúdo, são realizadas as últimas alterações se necessárias e então segue para a impressão e distribuição que é o sétimo e último passo.

A partir da descrição desses passos os funcionários compreendem melhor como essas informações são produzidas e a partir disso podem produzir mensagens de acordo com esses passos. Este treinamento ajuda a evitar enganos e distorções nas mensagens e esta é uma das funções do “Media Training”.

Neste Guia é ponderado também que tipo de informação vira notícia, pois, alguns assuntos podem ser confidenciais ou podem ser compartilhados de outras maneiras. A empresa se importa também em como o funcionário deve captar as informações e como compartilhá-las.

Por exemplo, alguns pontos citados no Guia Editorial são: Saber ouvir, participar de reuniões de trabalho, ficar atento aos assuntos discutidos, buscar outras fontes de informação que possam contribuir para o assunto, anotar as ideias e compartilhar com o

Comitê de Comunicação. Isso motiva o funcionário a produzir mensagens e interagir com a organização.

Assim as mensagens produzidas pelos funcionários conseguem seguir um padrão e serão produzidas mais acertivamente. Saber o que é relevante para a organização, unir às dúvidas e produzir uma mensagem coerente. Sendo assim as mensagens divulgadas em algum jornal que foi produzida por um funcionário ganha mais credibilidade perante aos outros funcionários. Além de gerar um melhor relacionamento com o funcionário, incentiva a mesma ação em outros funcionários.

Devido ao aumento do uso das mídias sociais a VC passou a monitorar esses meios de comunicação, acompanhando temas relacionados aos seus negócios e esclarecendo dúvidas. Os funcionários, por sua vez, receberam o “Guia de uso correto de mídias sociais”, com diretrizes e orientações sobre a utilização dessas mídias em relação aos negócios.

As pessoas responsáveis pela produção dessas mensagens/respostas nas mídias sociais devem ser treinadas e conhecer bem a empresa. Para que possa encaminhar para a área responsável, responder com mais categoria e da forma mais correta. Algumas respostas pré-definidas podem ser utilizadas como, por exemplo, “Ligue para nossa central de atendimentos, para que possamos entender melhor a sua pergunta”. Isso reduz o volume de atendimentos online e facilita na compreensão das questões. Outras respostas não devem ser expostas a todo o público, pois algumas informações podem gerar um diálogo de opiniões contrárias e se outras pessoas visualizarem irá produzir mais comentários, o que não é bom para a imagem da empresa. A melhor forma é responder diretamente, em particular, seja por e-mail, telefone ou na própria rede social.

Desta forma, a Votorantim Cimentos se mostra realmente interessada em incentivar os funcionários a produzirem informações e contribuir para a área da comunicação. Impulsionando o questionamento e a busca por detalhes em algum assunto.

As informações que não são pautadas para serem publicadas seguem para o Face a face. A empresa destaca alguns cuidados para este tipo de comunicação. “Sempre incentive o diálogo entre líderes e subordinados, equipes e setores diferentes. Às vezes é necessário se preparar bem para que a comunicação seja mais eficiente. Nunca faça da comunicação face a face uma via de mão única. Quem fala precisa saber ouvir.” (GUIA EDITORIAL SICI, 2009, p.21) Isso estimula o funcionário na sua própria comunicação e evita que haja um confronto desordenado de opiniões, pois o funcionário deve saber sua hora de falar e de ouvir.

Outro projeto importante que demonstra o uso do “Media Training” é o “Manual de Relações com a Imprensa” que estabelece as diretrizes para o correto contato dos porta-

vozes com a imprensa. Este contato não deve ser tratado como um relacionamento comercial, pelo contrário sempre que possível o destaque deve ser direcionado às atividades do Grupo Votorantim.

Este contato com a imprensa é muito delicado, pois o porta-voz designado para este diálogo deve conhecer bem a organização e todas as informações que estão sendo divulgadas sobre ela. Além disso, a comunicação deste porta-voz deve ser clara e objetiva para que não haja distorções em mensagens mal colocadas, isso causaria impacto negativo sobre a imagem da organização.

Além destes projetos, a organização utiliza o “Estímulo ao Diálogo” como “Media Training”, ressaltando que a comunicação face a face “deve ser realizada não apenas em eventos contínuos e agendados, mas em ações diárias, que vão desde o bom dia até informações de procedimentos.” (GUIA EDITORIAL SICI, 2009, p.22). A empresa destaca também que muitas vezes, a comunicação face a face da liderança com sua equipe é mais eficaz do que o comunicado impresso, pois permite o diálogo e esclarecimento de dúvidas. O diálogo face a face se sobressai como uma das melhores formas de se comunicar porque esse diálogo envolve contato direto, olho no olho e essa relação se torna mais legítima no processo de comunicação. Em termos comunicacionais observamos que uma mensagem publicada tem o objetivo apenas de informar e a mensagem compartilhada face a face é um diálogo aberto.

A Votorantim busca adotar uma posição objetiva e clara na divulgação das informações e busca satisfazer os interesses das partes envolvidas. Existem porta-vozes designados pela empresa para promover o contato com a imprensa, por exemplo, estes porta-vozes são orientados pela área de Relações Institucionais e das áreas de Comunicação. Portanto, pessoas não autorizadas são vedadas a realizar contato com a imprensa em no da Votorantim.

Outro projeto que está ligado ao “Media Training” é a “Gestão de Imagem e Reputação” que foi implantado em 2012 e é conduzido pela Gerência Geral de Marca e Comunicação Corporativa, com o objetivo de “estabelecer as diretrizes para a construção da imagem e da reputação desejadas, assegurando o alinhamento e a criação de valor na relação com todos os *stakeholders*”. Esta é uma ferramenta necessária para a boa imagem da organização, porém não há como criar uma imagem desejada, pois quem faz essa criação são os públicos de interesse, no entanto, há como induzir através de ações a geração de mensagens positivas sobre a empresa.

Para a empresa o diálogo e o relacionamento com os públicos interferem diretamente na construção e no fortalecimento da imagem e da reputação do Grupo. Portanto, todo o agir

do Grupo deve estar de acordo com os princípios e os valores da Votorantim. Em 2012, a empresa iniciou a construção da Plataforma de Reputação, dentre os seus objetivos destacamos “Discutir oportunidades de exposição, de relacionamento e/ou de diálogo qualificado que estabeleçam parcerias duradouras com *stakeholders*, minimizem riscos e fortaleçam a imagem e a reputação da Organização, interna e externamente”. (RELATÓRIO INTEGRADO, 2012, p.61)

Reforçar a relação com os públicos deve ser uma ação constante, pois é a partir deste relacionamento que a imagem e a reputação da organização produzem mensagens positivas. Então este relacionamento entre a empresa e seus públicos deve ser vivenciado, atualizado e conseqüentemente ser construído de forma favorável para ambos os lados. Portanto, como já vimos, no Capítulo 1, deve-se realizar pesquisas para identificar as características dos públicos de interesse, para que as mensagens produzidas sejam direcionadas para um público com características em comum.

3.2 Atividades de Relações Públicas

Como já vimos, o profissional de Relações Públicas é responsável pela comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Neste trabalho destacamos a comunicação interna, ou seja, a comunicação entre a organização e seus funcionários. Demonstramos então os meios com os quais se tem uma comunicação interna excelente e para exemplificar citamos a empresa Votorantim Cimentos. Iremos associar as atividades de Relações Públicas às atitudes, já vistas, da organização em questão.

Como pudemos compreender no Capítulo 1, o Relações Públicas constrói um bom relacionamento entre a organização e seu público. No caso da Votorantim Cimentos, a preocupação com a valorização do funcionário está explicitada nas Crenças de Gestão, principalmente, no Cultivo de Talentos e Meritocracia, pois a empresa demonstra que acredita no funcionário e o ajuda a crescer. Por exemplo, a Academia de Excelência, onde cursos de aperfeiçoamento são disponibilizados ao público interno. Esta é a forma como a empresa motiva seus funcionários a crescer e conseqüentemente ajudar no crescimento da própria organização.

A preocupação com o bem estar do público interno também é importante para a empresa, os itens segurança e saúde no trabalho demonstram esse interesse. A VC mostra investir em ações como o Regras pela Vida que prezam pelo bem do trabalhador. Estes itens

reforçam a imagem positiva da organização perante ao público já que diz se preocupar com os funcionários e executa ações que demonstram essa preocupação.

Promover o diálogo dentro da organização é mais uma das funções de um Relações Públicas. A VC se mostra preocupada em promover o diálogo aberto entre as lideranças e os seus funcionários através do “Encontro Virtual VID” onde o Diretor-Presidente responde a perguntas e esclarece as dúvidas do público interno. Outra iniciativa da empresa que reafirma a questão do diálogo são as “dicas” no Guia Editorial SICI, onde são abordados pontos que estimulam o funcionário a captar corretamente as informações e compartilhá-la e também o diálogo entre os funcionários.

Existem várias ferramentas dentro da VC para a comunicação desendente, das gerências para os funcionários, por exemplo, o próprio “Encontro Virtual VID”, os jornais e boletins produzidos para os diversos níveis hierárquicos, os Comitês de Comunicação para compartilhamento de informações. Ou seja, a organização tem diversos meios de gerenciar seu público interno para que as mensagens produzidas não passem despercebidas e efetivem a comunicação.

O manual de “Engajamento com as Partes Interessadas” é outra ferramenta de relacionamento da organização com seu público estratégico, que envolve comunidades, fornecedores, empregados, entre outros. Percebemos que a empresa se importa, principalmente, com as comunidades onde atua e seus funcionários.

Seus princípios de sustentabilidade são estabelecidos em suas ações nos três pilares: ambiental, social e econômico. Com a redução de poluentes, a atenção as comunidades e as estratégias de lucro. Ser sustentável é uma questão primordial e seu público de interesse, principalmente, os clientes estão cada vez mais atentos a esta questão. Empresas que se desenvolvem sustentavelmente, não são aquelas que visam lucro acima de tudo, é aquela organização que se preocupa com tudo que é afetado direta ou indiretamente por suas ações.

Algumas atitudes da Votorantim Cimentos podem ser revisadas para melhor atender e atingir o público desejado. Como, por exemplo, a divulgação de prêmios recebidos, mesmo que esteja divulgada em veículos de outras empresas. Publicar uma matéria que foi divulgada em sites conceituados dará mais credibilidade a empresa devido à suas ações estarem sendo anunciadas em outros meios, que não os seus próprios. Se o site em que consta a informação for legítimo no assunto é uma boa forma da empresa posicionar uma imagem positiva sobre o assunto.

Neste sentido e com todos estes dados, podemos afirmar que a empresa Votorantim Cimentos apresenta uma série de programas visando cumprir com a sua identidade, seus valores, seus princípios e crenças em suas ações buscando reforçar, a sua imagem sem fins lucrativos diretos. Reavaliar algumas ferramentas, como já foi dito, se faz necessário para que as informações estejam sempre atualizadas e os meios de comunicação de acordo com suas definições. Alguns itens são superficiais e dificultam a associação destes a um projeto ou ação, como por exemplo, o “Empreendedorismo” descrito dentro de “Valores” como “Crescer com coragem para fazer, inovar e investir”, este item não está claro e isso pode confundir o público que busca informações mais específicas da empresa.

Porém, em uma análise geral podemos afirmar que a empresa Votorantim Cimentos norteia suas ações através dos elementos que constituem sua identidade. Baseado nessa afirmação e em todo quadro teórico deste trabalho percebemos que com o auxílio de um profissional qualificado, e neste caso destacamos o Relações Públicas, a empresa consegue manter um bom relacionamento com seu público interno para que este fortaleça a identidade e conseqüentemente transmita uma imagem positiva da organização ao outros públicos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do site da Votorantim Cimentos, conclui-se que a sua comunicação interna é eficaz, pois identificamos elementos, tanto ferramentas quanto veículos, que são primordiais para este processo. Com o uso da comunicação interna a empresa consegue ouvir, informar e manter o clima organizacional vinculado aos seus valores contidos na sua identidade. A organização mantém um bom relacionamento com seus públicos, através de uma comunicação interna eficiente, assim a empresa conseguirá atingir o público interno de forma que este contribua com o fortalecimento da identidade e consequentemente este público irá gerar uma imagem positiva perante todos os públicos estratégicos.

Observamos que a organização afirma sua identidade a partir de cinco valores principais, são eles: “Visão”, “Aspiração”, “Valores”, “Crenças de gestão”, e “Princípios de Sustentabilidade”. Essas categorias foram analisadas e quantificadas da seguinte forma. Da diretriz “Visão” foi analisado um elemento “Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável” a partir deste elemento foram identificados dois projetos condizentes a ele, a “Realização de projetos na cidade onde atuam” e o “Programa de Educação e Trabalho”.

Do item “Aspiração” também foi averiguado um elemento principal “Crescer a longo prazo com desenvolvimento sustentável” e a partir deste foram mencionados quatro projetos “Planejamento Estratégico de Sustentabilidade”, “Estrutura de Governança”, “Estudos setoriais para todos os Negócios” e “Novas metas”.

Com base na diretriz “Valores” foram considerados quatro elementos “Solidez”, “União”, “Ética” e “Respeito”. Associado a “Solidez” escolhemos uma ação “Crescimento econômico sustentável”, no elemento “União” identificamos também uma ação “Trabalho com os públicos de interesse”, no entanto esta se subdivide em quatro projetos “Programa de boas vindas aos Analistas”, “Pesquisa de Clima corporativo”, “Saúde e segurança do trabalhador” e “Realização de projetos nas comunidades onde atua” esta última, por sua vez, se divide em dois projetos “Oficinas Integradas de Desenvolvimento Socioeducacionais” e “Programa de Parceria Votorantim pela Educação”. Para analisar o elemento “Ética” escolhemos um projeto “Valores Ambientais”. E por fim, com relação ao “Respeito” identificamos duas ações “Relação com as partes interessadas” e “Saúde e segurança do trabalhador”.

As “Crenças de Gestão” foram analisadas da seguinte forma: Foram escolhidas três crenças dentre as sete existentes, as selecionadas foram: “Cultivos de Talentos” onde mencionamos um projeto o “Produzindo Futuros”; “Meritocracia” com quatro ações “Produzindo Futuros”, “Ciclo de Avaliação”, “Programa Movimenta” e “Academia de Excelência”; e “Diálogo Aberto” onde apontamos um projeto o “Encontro Virtual VID”.

A última diretriz são os “Princípios de Sustentabilidade” existem sete princípios, porém analisamos apenas um “Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável” e foram apontados dois projetos o “Relatório de Sustentabilidade 2011” e o “Pacto Global das Nações Unidas”.

Tais valores, como podemos ver na análise, são vivenciados em 24 ações práticas que foram analisadas e revelam que as atitudes da empresa Votorantim Cimentos condizem, em boa parte, com sua identidade. A organização diz continuar trabalhando para o desenvolvimento sustentável, com muitas reuniões, trocas de informações, novas metas, entre outros. Visa o crescimento agregando os seus valores às suas ações, no entanto, é preciso reavaliar algumas ferramentas de comunicação, por ela utilizados, para atualização e descrição exata destes meios.

Verificamos a importância da comunicação interna no dia a dia das empresas e seus funcionários. Vimos que muitas organizações ainda não utilizam a comunicação interna de forma eficaz e que as organizações que realmente investem nesta área se sobressaem no mercado. Para as empresas que se preocupam com seus públicos a comunicação interna dispõe de diversas ferramentas, também citadas neste trabalho, que, se utilizadas de forma correta e estratégica auxiliam na diferenciação e posicionamento desta empresa no mercado.

À medida que a comunicação dentro da empresa é realizada de forma eficaz, evita ruídos e impulsiona a uma imagem positiva. Para as organizações que não utilizam as ferramentas da comunicação interna ou utilizam erroneamente, é necessário formalizar esta comunicação, contratar profissionais qualificados para o trabalho, introduzir um planejamento de comunicação interna e realizar reuniões periódicas para avaliar e atualizar as ferramentas do planejamento.

A análise do site da empresa Votorantim Cimentos ressalta a importância do processo de comunicação interna para o bem estar pessoal e profissional dos seus funcionários e para o sucesso da empresa. Assim, é proposto às organizações que utilizem a comunicação interna para fins estratégicos ligados aos seus interesses, porém cumprindo com as exigências dos públicos e trabalhando de forma eficiente esta comunicação.

A comunicação é como um meio para atingir uma finalidade específica de cada organização, ou seja, é um caminho para se atingir o objetivo final. Portanto, a comunicação deve refletir o bom relacionamento com seu público de interesse, mantendo um clima harmonioso e aumentando a qualidade do convívio empresarial. Como diria Lionel Brault (1992, prefácio) “Uma empresa só existe através da comunicação”, portanto é a partir da eficiência desta comunicação que a empresa “sobrevive” e se sobressai perante seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Richard. **O processo de criação da visão**. HSM Management, São Paulo, n. 9, a. 2, p. 18-22, jul./ago, 1998.

ALMEIDA, V. **A Comunicação Interna na Empresa**. Lisboa: Práxis. 2000.

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

BARRICHELLO, Eugenia M. R. **A Construção da visibilidade institucional na mídia**. In: SILVEIRA, A. C. M. Comunicação midiática. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2002. p 33 - 58.

BRAULT, Lionel. **A Comunicação da Empresa para Além do Modelo Publicitário**. Portugal: Edições Cetop, 1992, prefácio. Disponível em <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000300.htm#_ftn7> Acesso em 1º mai. 2013.

BRUM, de M. Analisa. **Endomarketing de A a Z**. 2ªed. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2008.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2ª ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005.

CARVALHO, Luiz Carlos. **Endomarketing em nova perspectiva**. [2010]. Disponível em: <<http://casesdesucesso.wordpress.com/2010/04/06/endomarketing-em-nova-perspectiva/>>. Acesso em: 1º nov. 2013

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: Teoria e Prática**. 2ª Ed. São Paulo: Summus, 2006, p. 25.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas**. Uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. 2ª ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DORNELLES, Souveir Maria Graczyk(Org.). **Relações Públicas: Planejamento e comunicação**. Vol 3. BASEGGIO, Ana. **Planejamento estratégico da comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

ESCOBAR, Fernando. **Credibilidade: a chave para um relacionamento profissional**. Manager Brazil, 2006. Disponível em <<http://www.managerbrazil.com.br/?FuseAction=Biblioteca>> Acesso em: 26 de set. 2013

FASCIONI, Lígia. **Quem a sua empresa pensa que é?** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

FASCIONI, Lígia. **Método para definição da identidade corporativa**. Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, 2008.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

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

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, n.39, p.67-92, 2003.

GERÊNCIA DE MARCA E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA. **Guia Editorial do Sistema Integrado de Comunicação Interna do Grupo Votorantim**. São Paulo: Nuova, 2009.

GERÊNCIA GERAL E DE SUSTENTABILIDADE. **Relatório Integrado Votorantim Cimentos**. São Paulo: WE, 2012.

GERÊNCIA GERAL E DE SUSTENTABILIDADE. **Relatório Único**. Anual e de Sustentabilidade. São Paulo: WE, 2011.

LUZ, R.S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa Bibliográfica. In: ___. **Metodologia do trabalho científico**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 2, p. 44-79.

MARQUES, R. **Comunicação interna**. RH.com.br. Jan. 2004. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html>> Acesso em: 26 mai. 13.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Faces da Cultura e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo**: Uma estratégia de comunicação nas empresas. Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cezar. **Introdução a administração**. 3^a ed., São Paulo, Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cezar. **O que é uma organização**. Disponível em: <<http://www.gerenco.com.br/page3.html>> Acesso em: 19 mai. 2013.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação Interna**: Uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional. Projeto Experimental. Juiz de Fora, 2006.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubéns. **O que é comunicação empresarial**. 6ª reimpressão. Editora Brasiliense, 2004.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. Volume 1. São Paulo: ABERJE, 2003.

NASSAR, Paulo. **Indicadores de excelência da comunicação interna**. Revista comunicação empresarial, nº 45. São Paulo: ABERJE, 2002.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A Interação da Comunicação Interna: O papel da comunicação interna atual**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo para obtenção do título de especialista, orientada por Arlindo Ornellas Figueira Neto, São Paulo. 2006.

PESSOA, Sônia. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica**. 2003. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt> Acesso em: 20 mai. 13.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. Princípios da Comunicação Mercadológica. 7ª ed. Campinas: Papyrus, 2006.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo G. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMOS, H. M. A importância da comunicação interna. In: _____. **A Comunicação Interna**. Estudo de caso no C.E.T. Portugal, 1997. p. 36. Disponível em: <<http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/pg000010.htm>> Acesso em: 10 jun. 2013.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3a. ed. – revista e ampliada. São Paulo: Summus, 1995.

SIMONSON, A.; SCHMITT, B. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que são valores para uma empresa?** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>> Acesso 20 nov. 13

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O Mito da Comunicação Integrada.** UMESP Universidade Metodista de São Paulo, 2003.

WELLS, Ana Maria Córdova. **Estudando a comunicação organizacional: Redes e processos integrativos.** v. 4, n. 7, p. 73-86. Caxias do Sul: Conexão – comunicação e cultura. 2005.