



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - FAAC
BACHARELADO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

DENISE VALENTE DE OLVEIRA SANTOS

**PROTAGONISTAS DA MESMA HISTÓRIA: A MEMÓRIA
ORGANIZACIONAL DA TILIBRA CONTADA ATRAVÉS DO
STORYTELLING**

**BAURU
2016**

DENISE VALENTE DE OLVEIRA SANTOS

**PROTAGONISTAS DA MESMA HISTÓRIA: A MEMÓRIA
ORGANIZACIONAL DA TILIBRA CONTADA ATRAVÉS DO
STORYTELLING**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo.

BAURU

2016

Banca Examinadora:

Professora Doutora Roseane Andrelo
Departamento de Comunicação Social – FAAC Unesp Bauru
Orientadora

Professora Doutora Maria Eugênia Porém
Departamento de Comunicação Social – FAAC Unesp Bauru

Wanessa Ferrari
Mestranda no programa de Comunicação Midiática
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Dedico este trabalho aos meus pais, que com seu esforço e dedicação me deram suporte em cada conquista que alcancei; e a todas as pessoas que de alguma forma estiveram presentes e que sonharam junto comigo, acreditando em mim e me incentivando, para que fosse possível a conclusão de mais uma etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meus pais, meu porto-seguro, principais responsáveis pela minha formação como pessoa, aqueles que transmitiram os valores que norteiam as minhas atitudes e sempre me apoiam e aconselham nas minhas decisões. Tudo que sou e tudo que tenho, é graças a eles. Obrigada por cada lição, por todo amor e dedicação e por estarem do meu lado em todos os momentos, seja para me dar conforto quando nada parecia dar certo ou para assistir às minhas conquistas. Espero que um dia eu possa retribuir tudo o que fizeram e fazem por mim.

Agradeço também aos meus irmãos, que pela diferença de idade sempre cuidaram de mim como pais, me repreendendo nas atitudes erradas e reforçando meus valores para que eu pudesse ser uma pessoa melhor, mas também agindo como irmãos, compreensivos e amigos, dispostos a ajudar, dar conselhos e me defender quando preciso. Que possamos nos manter unidos, aplaudindo as conquistas um do outro e nos apoiando em todos os momentos.

Muito obrigada à minha família e amigos que torcem pelo meu sucesso. Aqueles que entenderam que a distância era necessária para o meu crescimento e que nunca deixaram de estar próximos, mesmo que centenas de quilômetros nos separassem.

Não posso deixar de agradecer ao meu namorado, Thales, que esteve comigo durante todos os anos da faculdade, acompanhando minhas conquistas, me incentivando a olhar sempre para frente, acreditando em mim mesmo quando eu não acreditava e, pacientemente, me escutando todas as vezes em que eu precisei chorar. O momento que tanto esperávamos chegou: acabou, chega de distância! Obrigada por ser quem você é, por superar as barreiras pra ficarmos juntos. Que o meu sucesso possa ser sempre compartilhado com você.

Sou muito grata às amigas que Bauru me proporcionou. Aqui, encontrei pessoas que me fizeram com que eu me sentisse em casa desde o momento em que cheguei. Obrigada às meninas da Rep Roots, que me acolheram como mães e me ensinaram muitas coisas dessa nova vida. Obrigada ao 1203, Bia, Leticia e Kely e as agregadas Carol e Isa, que viveram comigo tantos momentos especiais e me mostraram que é possível conviver e se dar bem com pessoas tão diferentes entre si e, muito mais que isso, amá-las como se fossem irmãs. Obrigada à Verônica, minha companhia desde os primeiros dias, que estava do meu lado nos momentos difíceis, que nunca poupou esforços pra me ajudar, que foi minha parceira pra todas as horas. Enfim, obrigada a todas as pessoas que conheci que viveram comigo momentos que eu vou levar pra sempre e que, de alguma forma, contribuíram para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. Que eu possa levar essas amigas para a vida.

Devo agradecer também aos meus professores, que compartilharam comigo seus conhecimentos. À minha orientadora, Roseane, que se mostrou sempre disposta a me ajudar e foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e à banca avaliadora, que gentilmente aceitou meu convite e cedeu seu tempo para me agregar ainda mais conhecimento.

Agradeço imensamente à Tilibra Produtos de Papelaria LTDA pela oportunidade, por acreditar no meu projeto e disponibilizar todas as informações necessárias para que ele fosse concluído. Obrigada ao Sidnei, Karina, Gabriel, Sueli, Sandra, Aline e a todos os envolvidos, que dispenderam seu tempo para me ajudar. Obrigada a todos os entrevistados que me cederam um pouco de suas memórias, acompanhar seus relatos me motivou e me fez acreditar mais ainda neste projeto.

Finalmente, agradeço a Deus, que em Sua infinita bondade me proporcionou tantas oportunidades, para que eu pudesse me conhecer melhor, aprender e ter ainda mais vontade de continuar em busca de crescimento. Que eu seja merecedora de todas as graças recebidas e que Ele continue iluminando meu caminho.

RESUMO

Em uma sociedade moderna, marcada pelo compartilhamento de um grande fluxo de informações, devido aos avanços tecnológicos e à globalização, os profissionais da área de comunicação encontram um novo desafio: propor soluções estratégicas que possam alcançar a atenção do público e promover a geração de valor. Explorar a história organizacional, neste contexto, se mostra como um aliado para envolver e engajar os funcionários, que por meio do resgate da memória se sentem mais empoderados na construção do sucesso da empresa. O produto elaborado no presente trabalho segue estas premissas, através da elaboração de um planejamento de ações voltado para a comunicação interna da empresa Tilibra Produtos de Papelaria LTDA, com intuito de explorar seus 87 anos de história e situar seus funcionários como atores importantes no crescimento da organização, atualmente líder no segmento em que atua. A partir do planejamento, foi executada uma das ações: um vídeo em formato de Storytelling, com depoimentos dos funcionários acerca da memória da Tilibra.

PALAVRAS-CHAVE: História e Memória organizacional. Storytelling. Comunicação Interna. Planejamento. Tilibra.

ABSTRACT

In a modern society, marked by sharing a large flow of information, due to technological advances and globalization, communication professionals find a new challenge: to propose strategic solutions that can achieve the public's attention and promote the creation of value. Explore the organizational history, in this context, appears as an ally to involve and engage employees, which through memory ransom feel more empowered in the construction of the company's success. The product prepared in this work follows these assumptions, through the development of a stock planning focused on Tilibra Produtos de Papelaria LTDA's internal communication, aiming to explore its 87-year history and situate their staff as key players in the growth of the organization, currently leader in the segment in which it operates. From the planning, it was performed one of the actions: a video in Storytelling format, with testimonials from employees about the memory of Tilibra.

KEY WORDS: Organizational History and Memory. Storytelling. Internal communication. Planning. Tilibra.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - O iceberg da cultura organizacional.....	16
FIGURA 2 - Demonstrativo do quadro de funcionários.....	30
FIGURA 3 - Distribuição de funcionários no setor de manufatura.....	31
FIGURA 4 - Distribuição de funcionários no setor administrativo.....	32
FIGURA 5 - Organograma de lideranças.....	33
FIGURA 6 - Idade dos funcionários.....	34
FIGURA 7 - Tempo de permanência de funcionários na empresa.....	35
FIGURA 8 - Gênero dos funcionários da empresa.....	35
FIGURA 9 - Missão, Visão e Valores Tilibra.....	40
FIGURA 10 - Resumo bimestral das atividades do programa de QVT.....	43
FIGURA 11 - Previsão de recursos.....	52
FIGURA 12 - Cronograma previsto.....	54
FIGURA 13 - Resultados da avaliação do vídeo feita pelos funcionários entrevistados.....	57
FIGURA 14 - Resultado da avaliação do vídeo feita pelas funcionárias do RH.....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1. Comunicação organizacional.....	13
2.2. O uso da História e da Memória nas organizações.....	17
2.3. Storytelling no resgate da Memória e na construção da História.....	20
3. PLANEJAMENTO DE AÇÕES DE HISTÓRIA E MEMÓRIA PARA A EMPRESA TILIBRA	27
3.1. Apresentação	27
3.2. Análise de cenários.....	27
3.2.1. História da empresa	27
3.2.2. Produtos e serviços	29
3.2.3. Ambiente interno	30
3.2.4. Perfil do público interno	34
3.2.5. Clima organizacional.....	36
3.2.6. Cultura organizacional.....	37
3.2.7. Comunicação interna	40
3.2.8. História e Memória	44
3.2.9. Diagnóstico	45
3.3. Planejamento	46
3.3.1. Definição de públicos	46
3.3.2. Objetivos	47
3.3.3. Estratégias	47
3.3.4. Tema	48
3.3.5. Plano de ações	48
3.3.6. Previsão de Recursos.....	52
3.3.7. Orçamento	53
3.3.8. Avaliação.....	54
3.4. Relatório de execução	55
4. RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62

REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – Vídeo “Protagonistas da mesma história”	67
APÊNDICE B – Modelo de questionário de avaliação do vídeo para entrevistados	68
APÊNDICE C – Modelo de questionário de avaliação do vídeo para funcionárias do RH	69
ANEXO A – Resumo de resultados da pesquisa de cultura organizacional	70
ANEXO B – Orçamento coquetel corporativo Buffet Happy Night.....	71

1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização consiste na consecução de sua missão. Sendo esta um ambiente formado por diversos tipos de pessoas, que se caracterizam por diferentes classes sociais, interesses, culturas, níveis de escolaridade e outros aspectos, é fundamental encontrar soluções que proporcionem uma união, para que todos os funcionários estejam determinados na busca de um mesmo propósito. Para isso, é necessário que cada indivíduo se sinta bem em seu ambiente de trabalho e, principalmente, cultive um sentimento de orgulho e pertença, suficiente para motivá-lo a conciliar seus interesses com a essência da organização. Propicia-se assim, um espaço de integração de diferentes forças que se harmonizam e se complementam rumo ao desenvolvimento da organização.

O resgate da História e da Memória de uma organização surge então como possível solução para essa convergência de propósitos, como um elemento capaz de despertar no público interno o orgulho em fazer parte de uma história, que abrange esforços passados, presentes e futuros.

A Tilibra Produtos de Papelaria LTDA, empresa bauruense líder em seu segmento de atuação, é detentora de uma história quase centenária. Formada por um público heterogêneo em questões de idade, classes sociais, escolaridade, etnias e muitos outros fatores, a empresa carrega consigo, em seus 87 anos de existência, muitos fatos marcantes, momentos importantes e transformações, que colaboraram para seu desenvolvimento como organização. Os reflexos dessa história podem ser vistos além dos muros da empresa. Atualmente, a Tilibra se destaca no mercado e se consolidou como uma grande organização, que atua em um mercado internacional e que tem grande importância na economia da cidade de Bauru, onde se instala.

Nesse contexto, a empresa se mostra como um objeto de estudo com material bastante consistente, que permite explorar, descobrir e fortalecer ainda mais a imagem organizacional, a partir de suas raízes. O objetivo deste trabalho, portanto, criar um produto de comunicação, trabalhando com a história da Tilibra através da memória de seus funcionários, de forma a reviver o passado para fortalecer as bases rumo ao futuro da organização.

Este trabalho é composto por três capítulos, divididos em: relatório do produto, produto e relato de experiência. O relatório do produto fornece a base teórica utilizada para o desenvolvimento do produto. Na parte do produto, apresenta-se o planejamento da campanha, feito com base na metodologia do planejamento estratégico vista em autores como Margarida Kusch (2003) e Idalberto Chiavenato (2004). O plano de ações foi traçado visando alcançar o

público interno através de ações estratégicas, que possibilitem a geração de valor e despertem neste público o sentimento de pertença na história da organização. Finalmente, no terceiro capítulo, se encontra o relato de experiência, que traz a vivência experienciada no desenvolvimento deste trabalho: a explicação das escolhas feitas, as dificuldades encontradas e os conhecimentos com ele adquiridos.

Para complementar o trabalho, a partir do planejamento, foi executada uma das ações: um vídeo em formato de Storytelling, que traz depoimentos de um grupo de funcionários, resgatando a memória que têm da organização (apêndice A). O material foi apresentado a uma amostra de funcionários da empresa e foi realizada uma pesquisa qualitativa para que avaliassem o conteúdo. As respostas foram tabuladas e analisadas e integram a parte de avaliação dos resultados. O relatório de execução desta ação se encontra no segundo capítulo deste trabalho, juntamente ao produto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Comunicação Organizacional

Pode-se dizer que, nos dias de hoje, a comunicação é a base primordial para a existência e sucesso das organizações. De acordo com Kunsch (2008), a comunicação deve ser entendida como parte inerente das organizações, sendo estas formadas por indivíduos que se comunicam entre si e viabilizam, por meio de processos interativos, a sobrevivência e a consecução dos objetivos organizacionais, em meio a um contexto de diversidades. Kunsch (2008, p.177) é categórica ao afirmar que “[...] sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo”.

A necessidade de se comunicar com o público interno surgiu no contexto da Era Industrial. Como elucida Kunsch (2008), o processo de industrialização provocou mudanças que incentivaram as organizações a buscarem novas formas de se comunicar com seus funcionários, através da comunicação dirigida. Neste período, a comunicação com o público interno se dá somente de forma administrativa e informativa, com um caráter funcional. Ao longo dos anos, a comunicação ganha cada vez mais espaço e importância, desenvolvendo-se tecnicamente até chegar ao formato utilizado atualmente pelas organizações, que segundo a autora, apresenta uma proposta mais sofisticada e um caráter estratégico.

As organizações são ambientes sociais, formados por uma diversidade de indivíduos, cada um com suas características e interesses, que guiam seu comportamento dentro deste ambiente. Segundo Cappellano (2010, p. 55),

O atual público interno é complexo e, exatamente por isso, não pode ser tratado como uma massa única e de características idênticas. As empresas possuem gerações distintas na composição de sua força de trabalho, além de incontável diferença de formações acadêmicas e de interesses pessoais e profissionais.

Enquanto nos tempos da Era Industrial a comunicação interna se resumia em uma comunicação dirigida focada em passar informações e garantir que os funcionários a assimilassem corretamente, em tempos contemporâneos isso não pode mais acontecer. Atualmente, para uma comunicação eficaz, é preciso um esforço para compreender os interesses e necessidades dos indivíduos que compõe a empresa e alinhá-los aos interesses organizacionais. Dessa forma, é possível obter funcionários mais conscientes dos objetivos,

tanto individuais quanto organizacionais, proporcionando maior engajamento na consecução destes propósitos, como afirma Capellano (2010, p.54)

Muito mais do que disseminar informações e colaborar para a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem hoje um desafio maior [...]: engajamento. Engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa, com base em fatos reais, e então manter-se “autocomprometido” com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos.

Para Morgan (1996, p.45), “[...] a ideia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força”. Essa força a qual o autor se refere pode ser explicada em Cappellano (2010, p.58), que defende que a comunicação interna, quando realizada de forma estratégica, passa a agregar valor ao negócio no momento em que “significa maior sinergia e consequente redução de tempo e investimento; conscientiza os funcionários sobre o seu papel dentro da organização e o que se espera deles, facilitando o desenvolvimento profissional, o que gera maior satisfação e, conseqüentemente, mais produtividade [...]” colaborando ainda para a melhora no clima organizacional.

Os ganhos de uma comunicação interna eficaz vão além da motivação dos funcionários. Para Loureiro (2006), o trabalhador que possui uma imagem positiva de sua empresa se torna um verdadeiro “embaixador da marca”. Como assegura Cappellano (2010, p.54), “não se pode perder de vista que, atualmente, o funcionário é também cliente e um formador de opinião da mais alta credibilidade”. Ou seja, é muito importante que a empresa constitua uma imagem positiva perante seus colaboradores, pois estes são, acima de tudo, clientes que possuem bastante credibilidade na formação da imagem externa da organização. Se um funcionário acredita no potencial da organização, ele será uma fonte muito efetiva de divulgação e valorização da marca.

Posto que as organizações devam adequar seus interesses aos de seu público interno, considerando a grande diversidade de indivíduos que o compõe, é possível evidenciar o papel das Relações Públicas neste processo:

Relações Públicas é uma prática profissional que ajuda as organizações e seus públicos a entenderem os interesses de ambos. Quando esses interesses são compreendidos, podem ser empreendidos esforços para combinar ou pelo menos reduzir o conflito, ajudando os públicos e a organização a serem menos antagônicos entre si. (GRUNIG, 2001 apud MARCHIORI, 2008, p.207)

Ainda segundo Marchiori (2008), ao monitorar o ambiente social, o profissional de Relações Públicas torna-se capaz de traçar estratégias de comunicação que corroborem para um relacionamento efetivo com os públicos prioritários da organização. Sendo assim, o relações-públicas se mostra como um potencial gestor da comunicação interna, com a responsabilidade de gerir estrategicamente os relacionamentos que permeiam a organização, através de ações comunicacionais, prezando pela “existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano” (MARCHIORI, 2008, p.88).

A estrutura das organizações é composta por vários níveis hierárquicos, que envolvem desde funcionários da produção até os da alta gerência. Para Lima (2013), este fator constitui o maior desafio da comunicação interna: tornar comum a todos os significados e valores por trás da comunicação. Este desafio pode ser superado com a existência de uma cultura organizacional que permeie o ambiente de trabalho, pois dessa forma repertórios individuais podem ser deixados de lado em detrimento de novos valores que foram construídos socialmente, possibilitando um significado coletivo.

Segundo Hofstede (2003), a cultura organizacional é o elemento mental que difere uma organização da outra. Para Marchiori (2008), à medida que os grupos se relacionam, vão incorporando novas formas de ser e agir. A cultura está enraizada a partir do momento em que essas novas formas de comportamento passem a acontecer naturalmente. Ou seja, quando o indivíduo faz parte de um grupo, seja em uma organização ou até mesmo em outros ambientes sociais, ele incorpora a cultura daquele grupo, suas formas de ser e agir. Dessa forma, o funcionário de uma empresa tende a se comportar de acordo com os valores da cultura organizacional. Por isso é muito importante que estes valores sejam construídos conjuntamente, para que façam sentido para todos os colaboradores, desde o chão de fábrica até a alta gerência e possam ser exercidos de maneira efetiva por todos. Esta importância, no contexto atual, é ressaltada por Chiavenato (2004, p.167) ao garantir que “hoje, na Era da Informação, as empresas são mais conhecidas pela sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Hoje, mais importante do que ter é o ser”.

Chiavenato (2004) descreve a cultura organizacional como regras não escritas, que orientam os indivíduos e direcionam suas ações para a consecução dos objetivos organizacionais. Entretanto, para o autor, os aspectos que norteiam a organização nem sempre são facilmente verificáveis (figura1).

FIGURA 1: O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Chiavenato (2004) afirma que a cultura organizacional é um como um Iceberg, com componentes visíveis e observáveis e componentes invisíveis e cobertos, conforme a figura retrata. Mesmo que a cultura organizacional possa orientar as ações comunicacionais dentro da empresa, cabe ao comunicador estar atento a todos estes aspectos, principalmente àqueles que não são facilmente identificáveis, para que suas estratégias sejam efetivas.

No campo da memória empresarial, um elemento da cultura organizacional muito importante a ser considerado e que não é facilmente verificado é a relação do funcionário com a empresa.

De acordo com Santa Cruz (2014, p.2)

Os modos pelos quais os indivíduos percebem e se relacionam com as organizações, [...] despontam como pistas para que as organizações, elas mesmas, alimentem o pertencimento e a identidade, tanto a individual quanto a coletiva, principalmente por meio de projetos de memória institucional.

2.2. O uso da História e da Memória nas organizações

Na sociedade contemporânea, em que se vivencia a ascensão da globalização, marcada pelo aumento exponencial do fluxo de informações potencializado pelas novas tecnologias, as organizações e suas formas de comunicação se encontram em uma situação de transformação. Como assevera Nassar (2007), em uma sociedade não apenas informada, mas permeada pelo conhecimento, a comunicação com base em ordens instrumentais não contribui mais para a geração de valor. Dessa forma, as organizações se veem obrigadas a pensar na comunicação de forma estratégica, com foco na sensibilização e criação de valor.

O resgate da memória organizacional, nesse contexto, se mostra como elemento que contribui para que exista uma assimilação do público interno com seu ambiente de trabalho, fazendo com que a história não se perca ao longo dos anos e funcione como fortalecedor do relacionamento entre empresa e funcionários. É com este intuito que muitas empresas decidem recorrer à recuperação de sua memória. Cogo e Nassar (2014, p.55) explicam o uso crescente do recurso da Memória Organizacional por parte das organizações afirmando:

A aceleração do tempo e a preocupação com a perda de sentido do passado e o próprio aumento da capacidade de esquecer têm levado as sociedades contemporâneas a demonstrar grande interesse em recuperar a memória e também a história.

É possível afirmar que o uso da História e Memória é estratégia efetiva de comunicação na obtenção de engajamento e está cada vez mais difundido, como afirma Ravasi (2014, p.42):

Um número crescente de organizações, grandes e pequenas, estão investindo tempo, energia e recursos em iniciativas como museus corporativos, centro de visitação, murais e outros “lugares de memória” (NORA, 1989). Por meio deles, elas apresentam sua história aos públicos internos e externos, levando-os a se engajarem, de forma visível e tangível, com sua herança.

Grandes empresas como a Petrobrás, Odebrecht, Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e Pfizer, são exemplos de sucesso do uso deste recurso no cenário brasileiro. De acordo com Nassar (2007), o uso da História e da Memória por empresas brasileiras se dá como uma prática cada vez mais comum no planejamento da comunicação organizacional e das relações públicas, que se fortaleceu a partir da década de 1990.

Antes de um aprofundamento no estudo dos conceitos do resgate da História e Memória Empresarial é preciso analisar primeiramente seus reais significados. Segundo definições do dicionário, o significado de História se dá a partir da “1. narração ordenada, escrita, dos acontecimentos e atividades humanas ocorridas no passado; 2. [...] fatos do passado da humanidade registrados cronologicamente; [...]” (MICHAELIS). Já a memória é definida pela

1. Faculdade de conservar ou readquirir ideias ou imagens; 2. Lembrança, reminiscência; memória do passado; [...] 13. [...] Em sentido geral e abstrato, a capacidade dos organismos vivos de se aproveitarem da experiência passada, em virtude da qual passam a ter uma história; [...] (MICHAELIS)

Para Worcman (2004), a memória está intrínseca nos indivíduos, faz parte do seu ser e a história é uma narrativa construída a partir da memória. A autora afirma ainda que a memória tem caráter seletivo, pois as pessoas guardam apenas fatos que tiveram significado em suas vidas e que a história organiza e traduz tudo o que a memória guarda.

Estes significados permeiam os sentidos da frase de Worcman (2004, p.23): “Memória empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz de sua história”. Ou seja, a memória organizacional é o resgate de uma história construída ao longo de sua trajetória por diversos agentes, pois os limites de uma empresa vão além de seus muros, considerando que participam de um ambiente social. Segundo Nassar (2007, p.181),

As empresas não são apenas um logotipo, uma marca. Elas são constituídas de pessoas que, dentro de um período determinado de tempo, vão construindo, cotidianamente, o relato histórico de uma organização com suas experiências.

A história representa um grande patrimônio para a organização, pois engloba todo o conhecimento adquirido durante sua existência. Porém, sua importância só começou a ser reconhecida por volta da década de 1970, quando começaram a surgir os cargos de historiadores com papel estratégico dentro das empresas, que “se responsabilizam não apenas pela preservação, mas também pela “exploração” dos acervos, valorizando o potencial analítico da história da empresa para a empresa.” (GAGETE; TOTINI, 2004, p.115). Desde então, entendidos como metodologia aplicável em estruturas privadas, o resgate da história e o desenvolvimento de produtos de memória empresarial cresceram significativamente, atingindo principalmente as organizações maiores e não familiares.

O resgate do passado pode significar grande avanço para o futuro da empresa, através de aspectos que podem ter sido ofuscados pelo tempo e de antigos, porém novos, olhares sobre a organização. As memórias fazem parte do presente a partir de perspectivas de quem se lembra, traduzindo-se por meio de fotos, narrativas, sentimentos e recordações.

O conhecimento da história pode dar pistas, inspirar, apontar caminhos. A sua história traduz a cultura e a identidade da organização, para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços. (NASSAR, 2007, p. 139)

A recuperação da história pode ser considerada grande aliada na constituição de vantagens competitivas. Como defendem Gagete e Totini (2004), a consolidação do presente da empresa através de ações do passado, que possam despertar nas pessoas a confiança na marca e ressaltar tradições, pode ser uma ajuda valiosa em momentos de crise ou em disputas de concorrência, pois uma empresa bem posicionada na sociedade pode contar com o apoio e compreensão dos públicos que a compõem. Além disso, os produtos elaborados em projetos de memória empresarial podem tornar-se ótimas estratégias de comunicação, tanto interna quanto externamente.

Pode-se considerar também que o resgate do passado, e com ele todo o conhecimento adquirido e acumulado ao longo da trajetória da empresa, é uma base firme para a elaboração de planejamentos e projeções para o futuro da organização, como elucida Santa Cruz (2014, p.184):

[...] Recuperar a memória fornece subsídios internos para planejamento de ações, formulação de objetivos e estratégias. É uma fonte poderosa de recursos para nutrir a cultura da organização com elementos da sua própria história, contribuindo para a gestão de relacionamentos com todos os públicos.

Organizar a memória de uma empresa não é simplesmente juntar algumas fotografias e velhas histórias. É um projeto que deve ser pensado estrategicamente e que demanda envolvimento não somente de seu coordenador, mas também de toda a empresa, que pode colaborar na construção da memória. Porém, muitas vezes o cenário não se encontra favorável. Nassar (2004, p.15), por exemplo, afirma que “é pouco comum que o gestor, sempre pressionado por resultados imediatos, tenha disposição para estabelecer o tratamento adequado à história da empresa”.

As preocupações com as atividades diárias na busca por resultados imediatos fazem com que os gestores deixem de lado o passado para dar prioridade exclusiva ao presente e a

um futuro próximo. A partir disso, surgem as dificuldades no projeto, como a obtenção de recursos que, ao invés de serem vistos como investimentos, são encarados como gastos desnecessários e a falta de engajamento de outros setores da empresa. Em um panorama atual, Gagete e Totini (2004, p.117) afirmam:

Hoje, a memória empresarial constitui-se numa área de atuação específica e importante no universo empresarial, muito embora ainda se assistam a várias distorções de seus princípios fundamentais, em particular no Brasil. [...] Afinal, História não é ficção – deve ser objeto de estudo de especialistas e não apenas servir à construção de narrativas heroicas, sagas, celebrações e biografias elogiosas.

Explorar o passado deve ir muito além de apenas compreendê-lo. Para Worcman (2004), o resgate da história de uma empresa deve ser um marco referencial, que represente o redescobrimiento de valores e experiências, em que as pessoas possam reforçar vínculos já existentes e criar empatia com a trajetória da organização.

Enfim, a Memória Empresarial é fundamental na construção da identidade da empresa como um todo, mesmo em meio à diversidade de seus colaboradores. Ela proporciona o autoconhecimento, consolida valores e fortalece relacionamentos. A história é aspecto intrínseco à organização, como apontado por Worcman (2004, p.25):

Em geral a história da empresa não está necessariamente escrita e nem absorvida pelas pessoas. Mas, com certeza, essa história estará impregnada nos códigos presentes nas relações de trabalho, no “jeito” de trabalhar e na força da marca.

2.3. Storytelling no resgate da memória e na construção da história

Em um cenário dominado não somente pela grande quantidade de informação, mas principalmente pela geração e troca de conhecimentos, o objetivo das empresas passa a ir muito além da produtividade em bens de consumo, assumindo um novo interesse, conforme explicado por Farias e Gancho (2014, p.33):

Em um mundo cheio de informações e de marcas, talvez seja preciso ir além da informação, ir para o campo do diálogo e da experiência. De certa forma, poder-se ia dizer que as relações públicas vivem, na era digital, uma nova época, definida pela necessidade de incluir o público.

Farias e Gancho (2014) também afirmam que, no cenário pós-moderno, o foco da comunicação talvez deva estar no receptor, e não mais no interlocutor, se atentando para a forma com que a mensagem é recebida e estando aberto a receber feedbacks, de forma a construir um diálogo. Neste contexto, o relacionamento que antes era permeado pela burocracia entre chefia e comandado, dá lugar a estratégias que contribuam para a geração de valor, a fim de se adequar às necessidades e desejos de uma nova sociedade.

Para Freitas (2000, p.57), os públicos se encontram numa “situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais”. Esta situação se agrava, segundo Cogo e Nassar (2014), devido à aceleração do tempo e a consequente facilidade para que os fatos caiam no esquecimento, momento em que o passado de toda uma história começa a perder seu sentido.

Acrescentado a isso, segundo Farias e Gancho (2014, p.33), além do discurso oficial das organizações, existe uma quantidade enorme de informações que chegam aos públicos e formam em suas mentes a imagem da empresa. “Essa imagem é cada vez mais difícil de ser controlada e definida com precisão”. Sendo assim, na contemporaneidade, valores, princípios e o resgate da memória se fortalecem como fatores importantes na construção de um elo de confiança entre a organização e seus públicos.

Nesse contexto, as organizações buscam encontrar formas de identificação com seus públicos, de maneira a compreender e atender seus interesses. A identidade se encontra, então, como ponto de conexão entre empresa e seus *stakeholders*. Para Castells (1999, p.58), a identidade é um processo em que um ser social constrói significados a partir de atributos culturais “a ponto de excluir uma referência mais ampla a outras estruturas sociais”. Dessa forma, na formação da identidade organizacional, o comunicador se faz essencial, pois

As identidades organizacionais são mais facilmente “descobertas” do que “inventadas”. Profissionais de comunicação podem ajudar a orquestrar reflexões internas, envolvendo um quadro maior de atores, para identificar características de centralidade, sustentação e diferenciação da organização, com base na reconstrução de sua história. (RAVASI; PHILLIPS, 2011 apud RAVASI, 2014, p.44)

Vê-se, então, a oportunidade da construção dos pilares organizacionais de forma colaborativa, em que o resgate da memória empresarial se mostra efetivo “como processos de reconhecimento e de fortalecimento do sentimento de pertença dos indivíduos que as integram” (NASSAR, 2007, p.58), promovendo significados socioculturais a uma história

construída ao longo dos anos e gerando uma “identificação organizacional, que refere-se aos sentimentos de orgulho e pertencimento a uma comunidade organizacional.” (ASHFORTH, 1989 apud RAVASI, 2004, p.43)

Considerando aspectos positivos da exploração da história de uma organização, pode-se destacar a valorização do funcionário como parte individual essencial de uma construção coletiva, que fortalece laços de confiança na relação empresa-colaborador. “Esse vínculo entre a organização e seu público deve ser sólido o suficiente [...] para que a interação aconteça e beneficie ambas as partes – organização e públicos” (FARIAS; GANCHO, 2014, p.36).

No estreitamento dessa relação, é possível alicerçar a comunicação organizacional de forma sólida, posicionando os funcionários como principais atores durante os processos de construção da comunicação interna. Ou seja, o resgate da memória proporciona uma identificação com o ambiente organizacional e faz com que o indivíduo se engaje em participar ativamente de processos da empresa, colaborando com construção do seu futuro. Nesse sentido, reforça-se a ideia de Farias e Gancho (2014, p.37), de que “é preciso [...] incluir os públicos de interesse nas ações de comunicação, fazê-los participar e serem ouvidos, engajá-los, mobilizá-los, deixar que sejam também protagonistas”.

Esses pensamentos se encontram com os de Nassar (2007), que afirma que a recuperação da memória organizacional acontece de forma democrática, pois dá voz a diversos narradores que protagonizam diferentes versões de uma mesma história, eternizando a memória de personagens importantes para a trajetória da empresa.

Pode-se dizer que a construção da memória organizacional é relativa, pois tem como base fatos individualmente relevantes. Porém, quando em trabalhadas em conjunto, essas memórias individuais trazem uma unicidade e caracterizam a personalidade organizacional. É o que pode se extrair do trecho de Santos (2014, p. 66):

Diferentes vozes dentro da organização relatam suas experiências e sua versão da história organizacional. Torna-se imperativo conhecer e reconhecer essa polifonia, melhorar e incorporar essas experiências no processo de narração da história organizacional, destacando a pluralidade de vozes que compõe a organização.

Para Souza (2004, p.90), “o passado pode ser objeto de ruptura, de cura, de limpeza, de revolução e originar, no presente, uma nova forma de se buscar o futuro”. Entende-se que, para isso, é preciso saber identificar no passado estratégias que possam ser componentes fundamentais nos processos de comunicação inseridos nas atividades de Relações Públicas que, ainda segundo Souza, devem acontecer de forma menos assertiva e normativa e mais

participativa, de proposição. O resgate da memória organizacional, quando realizado de forma estratégica, funciona então “como um fio condutor ligando passado, presente e futuro, [...] permite dar coerência às ações da empresa em uma perspectiva temporal” (SANTOS, 2014, p.63)

É possível afirmar, portanto, que a recuperação da memória pode ser grande aliada na construção da história de uma empresa e, segundo Terra (2011), o profissional de Relações Públicas pode se mostrar como liderança essencial neste processo, no papel de receptor, capaz de ouvir as necessidades e auxiliar na interação e engajamento dos públicos. Porém, isso só se torna possível quando a organização entende o processo não como estratégia, tanto para o fortalecimento de vínculos, como para o estímulo da participação ativa e a geração de uma identidade organizacional. Como ressalta Worcman (2004, p.23):

Se a memória na empresa for entendida como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, então poderemos afirmar que esta empresa, de fato, é capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória.

De acordo com Cogo e Nassar (2011), em um cenário de variedade de fontes emissoras e uma carga enorme de informações, que são capazes de dispersar facilmente a atenção, as organizações precisam encontrar novas formas de comunicação, que transmitam confiança e permitam o intercâmbio de informações. Magalhães (2014, p.95) descreve bem esse novo contexto, ao dizer que “[...] as informações não são mais estáticas como antes, quando as organizações acreditavam que o discurso emitido por ela era suficiente para transmitir a mensagem aos interlocutores”.

A partir disso, é possível afirmar que o perfil multitarefa dos indivíduos contemporâneos exige muito mais da comunicação no sentido de captar a atenção, colocando-a como principal mediadora da relação organização-público. Para que isso ocorra, é preciso integrar técnicas antigas e novas, que permitam interação e diálogo, e como afirmam Farias e Gancho (2014, p.32) “[...] há uma infinidade de novas formas de comunicação, que dialogam e interagem com as antigas e que tornam a comunicação cada vez mais intermediada”. Entretanto, escolher estrategicamente os caminhos a seguir, em meio a este enorme conjunto de novas formas de comunicação, pode representar uma decisão difícil.

Segundo Cogo e Nassar (2014), a fuga do cotidiano é algo essencial para se obter atenção em um espaço em que ela é tão concorrida, pois o cenário repetitivo, especializado e

fragmentado não desperta encantamento. Yates (2007, p.20) considera que recursos audiovisuais contribuem para chamar a atenção do público, pois acredita que:

[...] as imagens das coisas que melhor se fixam em nossa mente são aquelas que foram transmitidas pelos sentidos, e [...] de todos os sentidos, o mais sutil é o da visão e, conseqüentemente, as percepções percebidas pelos ouvidos ou concebidas pelo pensamento podem ser mais bem retidas se foram transmitidas a nossas mentes pelos olhos.

Nesse sentido, a prática do Storytelling apresenta-se como uma técnica pertinente para a transmissão da Memória Organizacional, pois se mostra como um recurso atual, audiovisual, capaz de cativar e captar a atenção do público e ao mesmo tempo transmitir cultura, significado e valor. Na definição de Magalhães, “o Storytelling é a narração de histórias repaginada, com uma nova linguagem para atender as demandas dos negócios comunicacionais das organizações privadas e públicas” (2014, p.98). A justificativa para o uso do Storytelling se fortalece ainda mais com a seguinte afirmação:

[...] uma relação de complementariedade se estabelece entre a narrativa e a memória. É através das narrativas que a memória se forma, se (re)constitui e circula nas organizações. (GARDERE, 2003 apud SANTOS, 2014, p.66)

A nova forma do antigo hábito de contar histórias vai muito além do compartilhamento de informações. O Storytelling surge como potencializador do valor das experiências, capaz de fortalecer vínculos, como ressaltam Carrilho e Markus, (2014, p.130):

Mais do que apenas imaginar, uma história compartilhada faz com que possamos estar na mesma narrativa que as outras pessoas, criamos relações de amizade, de companheirismo, de intimidade, pelo fato de podermos dividir momentos, sentirmo-nos incluídos em grupos, atuarmos de forma conjunta.

A história oral, contada de diversas maneiras, segundo Santos (2014), é capaz de reafirmar a origem e o aspecto contínuo da identidade organizacional, mesmo com as mudanças sofridas ao longo dos anos de existência da empresa, podendo ser reconhecida “como forma de demonstrar a continuidade entre passado e presente e a perenidade organizacional” (SANTOS, 2014, p.67).

Porém, é válido destacar o caráter volátil da realidade em uma narrativa. Ao contar uma história, o real se dissipa em meio a interferências como a seleção dos fatos que são narrados, escolhendo o que deseja mostrar e o que deseja ocultar, como prevê Domingos

(2009), ou então a falha na memória, que impossibilita uma lembrança concreta dos fatos, ou ainda devido aos novos referenciais adquiridos ao longo do tempo. É o que ressalta Magalhães (2014, p.96), ao afirmar que “[...] Não há nada que se narre que não foi previamente selecionado, pensado e modificado pelos novos contextos sociais e culturais, seja na sociedade em si ou no contexto das organizações”.

As interferências nas narrativas não se limitam somente nas escolhas do narrador, mas também em um filtro feito pelas organizações ao selecionarem o que deve ou não ser transmitido e entendido como identidade coletiva. “[...] Além das interferências ou dos ruídos da própria memória do sujeito nas narrativas das organizações, teremos a interferência ou o ruído da própria organização sobre o que foi narrado e o que será divulgado dessa narrativa” (MAGALHÃES, 2014, p.96).

Embora se deva levar em conta os aspectos elucidados anteriormente, o Storytelling ainda se estabelece como uma ótima ferramenta de unificação em um ambiente repleto de diversidades, corroborando para uma ampla compreensão de uma identidade coletiva por parte de cada indivíduo, através do compartilhamento de experiências. A história oral constrói sentidos e proporciona interação, despertando reações de afeto, humanizando o ambiente organizacional. Segundo Santa Cruz (2012, p.6),

Recordar, em sua raiz etimológica, significa trazer de novo ao coração. Em projetos de registro de memória, se está diante de operações de resgate do afeto. O que, em outras palavras, representa ainda a recuperação do elemento humano e individual nas organizações: construção do passado a partir de emoções e vivências individuais e coletivas.

Pode-se considerar, portanto, de acordo com Santa Cruz (2014), que os projetos de memória permitem que os públicos conheçam a trajetória da organização e, a partir disso, reforcem com ela seus vínculos emocionais. Além disso, colaboram com a melhora da autoestima dos funcionários, que se sentem pertencentes àquela história e têm suas experiências pessoais valorizadas ao perceberem sua importância na construção de uma identidade coletiva. Em um viés comunicacional, estudar o passado se torna uma alavanca para o sucesso futuro, pois, como ressalta Santa Cruz (2014, p.184),

[...] Recuperar a memória fornece subsídios internos para planejamento de ações, formulação de objetivos e estratégias. É uma fonte poderosa de recursos para nutrir a cultura da organização com elementos da sua própria história, contribuindo para a gestão de relacionamentos com todos os públicos.

Entretanto, para execução de ações de História e Memória, é importante que exista um planejamento para que as ações não ocorram de forma aleatória, garantindo assim a eficácia do projeto. Para Kunsch (2003, p.203), o planejamento pode ser considerado como:

[...] um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade [...] que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc.

Ao planejar é preciso evitar agir de forma mecânica, tomando como premissa que a estratégia deve perpassar todas as ações previstas pela empresa. Como afirma Kusch (2003), o planejamento de ações não pode se isolar dos contextos, por isso, é essencial analisar cuidadosamente o ambiente e os públicos a serem trabalhados. Quando utilizado de forma correta, o planejamento pode ser crucial para que a organização cumpra com a sua missão. Conforme Kunsch (2003, p.216), o planejamento “possibilita conduzir esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis”.

De acordo com Kunsch (2003, p.248), três etapas devem ser levadas em conta para a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação organizacional eficaz: “1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização; 2. Planejamento estratégico da comunicação organizacional; 3. Gestão estratégica da comunicação organizacional”. Após o cumprimento destas etapas, o retorno obtido a partir das ações pode ser medido através de mecanismos de avaliação, também previstos no planejamento. Entretanto, na área de Relações Públicas, principalmente na vertente de História e Memória, estes resultados são observados em um plano mais simbólico, medidos a partir de fatores como a melhora no clima organizacional e o fortalecimento da identidade entre públicos e organização.

3. PLANEJAMENTO DE AÇÕES DE HISTÓRIA E MEMÓRIA PARA A EMPRESA TILIBRA

3.2.Apresentação

O presente trabalho consiste no desenvolvimento de um plano de comunicação voltado para o público interno da Tilibra Produtos de Papelaria LTDA. Primeiramente, no diagnóstico, apresentam-se os dados da empresa, como história, produtos e serviços, ambiente interno, clima e cultura organizacional e comunicação interna. Após a identificação do ambiente e suas características, segue-se o planejamento, que define as estratégias a serem seguidas em ações pensadas para alcançar, sensibilizar e engajar os funcionários da organização. Posteriormente, há um relatório da ação executada e a avaliação dos resultados alcançados.

3.3.Análise de cenários

3.3.1. História da empresa

A Tilibra, uma empresa do grupo ACCO Brands, é referência no segmento de material escolar e de escritório, atuando com qualidade em produtos e serviços, inovação constante e responsabilidade socioambiental. Há mais de 85 anos no mercado, consolidou-se marca líder, presente no dia a dia de crianças, jovens e adultos, e agradando aos mais diversos estilos e necessidades. Atua em todo território nacional e em mais de 15 países. Possui dezenas de prêmios que evidenciam a qualidade de produção e o reconhecimento de clientes, fornecedores e parceiros. A cada ano, amplia seu portfólio através do lançamento de produtos em diferentes segmentos como cadernos, agendas, escrita, escritório, mochilas e acessórios de informática.¹

A história da Tilibra Produtos de Papelaria LTDA começou a ser escrita em 1928 por João Batista Martins Coube, que deu início ao seu empreendimento com um ponto comercial chamado “Typografia Brasil” na cidade de Bauru, no Centro-Oeste Paulista. Inicialmente a loja comercializava brinquedos, tintas e artigos para escritório e engenharia. Com o tempo, o empreendimento foi crescendo e aumentando suas instalações.

No início da década de 1940, a “Typografia Brasil” passa a se chamar “Typografias e Livrarias Brasil” e no final da mesma década, inaugura em um novo endereço:

¹ Resumo utilizado pela equipe de comunicação interna para fins de divulgação da empresa

Em 1949, ocorreu um momento especial com a inauguração de um prédio de quatro andares que ligava a Rua Batista de Carvalho à Avenida Rodrigues Alves. A loja ficava no pavimento de baixo e a gráfica nos andares superiores.²

Já em 1950 a “Typografias e Livrarias Brasil” contava com representantes comerciais em 11 estados brasileiros, distribuindo seus produtos em boa parte do país. O investimento em máquinas gráficas modernas fez com que a empresa se desenvolvesse e se destacasse cada vez mais no segmento. O crescimento foi tanto que em 1962 sua sede teve que ser transferida para a Rua Aymorés, na Vila Cardia, “ocupando uma área de 6 mil metros da área total de 40 mil metros quadrados”², onde permanece até os dias de hoje.

Na década de 1970, a empresa muda seu nome para TILIBRA S/A, uma abreviação do nome anterior. Com a morte do Sr. Coube, na mesma década, seus filhos assumem a direção da empresa, que começa a tomar um novo rumo. Nos anos 80, as metas da organização passam a ser a consolidação da qualidade dos produtos, a busca por tecnologia avançada e o desenvolvimento da área de recursos humanos e de marketing. Além disso, a época marca o início dos licenciamentos de grandes marcas, começando com os personagens Snoopy e Garfield.

Em 1990 a empresa amplia seus contratos exclusivos com artistas e personagens famosos da época, como Xuxa e Comandos em Ação, além de contar com as marcas próprias, que se fortaleciam no mercado, como Grafit, Sapeca e Diplomata. Também nestes anos, “A Tilibra ganha notoriedade e se consolida como a marca mais lembrada pelos estudantes brasileiros e entra no ranking das maiores empresas do país, de acordo com a Revista Exame”². A parceria com marcas renomadas e personagens de sucesso “solidificaram os diferenciais dos produtos Tilibra”².

Os anos 2000 são um marco para o crescimento e sucesso da Tilibra. A empresa, que até então era de gestão familiar, é comprada pelo grupo norte-americano Meadwestvaco, que passa a investir fortemente em equipamentos modernos que, juntamente ao esforço da equipe de profissionais, colaborou para a internacionalização da Tilibra, que passou a estar presente em 18 países do mundo.

Em 2012, mais uma mudança. A empresa, em um processo de fusão de marcas, uniu-se à ACCO Brands, empresa com mais de 100 anos de história que se destaca mundialmente no fornecimento de produtos de escritório.

² Fonte: www.tilibra.com.br

A ACCO apresenta com orgulho uma história de liderança, inovação e foco na prática de um valor excepcional para seus acionistas e clientes, fornecendo produtos originais e de ponta.²

Hoje, a Tilibra atua nos segmentos de papelaria escolar, bolsas e mochilas, material de escritório e acessórios para eletrônicos. Os produtos licenciados contam com mais de cem marcas, além das marcas próprias como Jolie e Meninhas, que inseriram a empresa no mercado de licenciamento, dessa vez como detentora da marca.

3.3.2. Produtos e Serviços

A Tilibra oferece produtos de papelaria e escritório variados, que vão desde cadernos até guilhotinas. Atualmente, a empresa trabalha com as marcas Kensington, Swingline, Quartet e Grafons, além das marcas próprias e produtos licenciados.

A linha Kensington traz produtos para equipamentos eletrônicos, como acessórios para tablets e smartphones, cabos para computadores, fones de ouvido, travas de segurança para notebooks, entre outros. Além disso, a marca oferece também produtos de uma linha executiva, como pastas, mochilas e bolsas.

Os produtos da linha Swingline são equipamentos de escritório. A linha conta com refiladoras, guilhotinas, fragmentadoras de papel, plastificadora, grampeadores e outros itens úteis para a rotina de um escritório.

A marca Quartet detém produtos como o quadro branco, quadro de cortiça, magnéticos, canetas e marcadores.

Grafons foi uma marca adquirida pela Tilibra, em 2010, que também atuava no segmento de papelaria, sendo até então concorrente na venda de cadernos, agendas e outros produtos. A força da marca era maior nos papéis de presente, adesivos decorados e cartões comemorativos e foi nisso que a Tilibra apostou. Após a aquisição da marca, as licenças de personagens da Grafons passaram a estampar os produtos Tilibra e seu mix de produtos passou a focar apenas nos itens de maior força, mencionados anteriormente.

Finalmente, os produtos com a marca Tilibra, divididos em várias linhas e categorias diferentes. Como marcas próprias destacam-se Cambridge com produtos da linha executiva como pastas, agendas, porta-cartões e outros, Academie com uma linha mais versátil, que conta com produtos como lápis, borracha, giz de cera, esquadros, caderno de música, sketchbook e mais, Organizer com cadernos profissionais, caderno da secretária, blocos, entre outros.

Destacam-se também os produtos da linha Jolie, desenvolvida pela Tilibra, que hoje apresenta o mix mais completo de itens entre os produtos estampados por personagens. São mochilas, estojos, cadernos, agendas, lápis, borrachas e muitos outros, que tornam a marca uma das principais forças da Tilibra. O sucesso da marca é tanto que se tornou uma licença de propriedade da Tilibra, ganhando espaço nos segmentos de roupas, festa infantil, acessórios, entre outros.

Além das marcas próprias, a Tilibra trabalha com produtos licenciados, que trazem ao público maior proximidade com seus personagens favoritos. Atualmente, o número de licenças já passa de cem e só aumenta a cada coleção, contando com personagens de marcas fortes como Disney, Marvel, Cartoon Network, Mattel, Hasbro, Warner e muitas outras. Em sua maioria são produtos da linha escolar, normalmente pedidos na lista de materiais do aluno, como cadernos, agendas, etiquetas, colas, tesouras, canetas, que são essenciais para qualquer criança ou adolescente que frequente a escola.

3.3.3. Ambiente interno

Atualmente, a Tilibra é composta por 852 funcionários, 50 estagiários e 45 jovens aprendizes (figura 2), que se dividem em três unidades da empresa: a unidade Aimorés, onde se encontram a equipe de produção e os setores administrativos, o CEDIS – Centro de Distribuição, responsável pelo estoque e logística de envio dos produtos e o escritório, localizado em Barueri, que abrange o setor administrativo, responsável pelos produtos da linha Grafons.

FIGURA 2: Demonstrativo do quadro de funcionários

	Até Agosto/2015
Regulares	813
Com algum tipo de deficiência*	39
Total	852

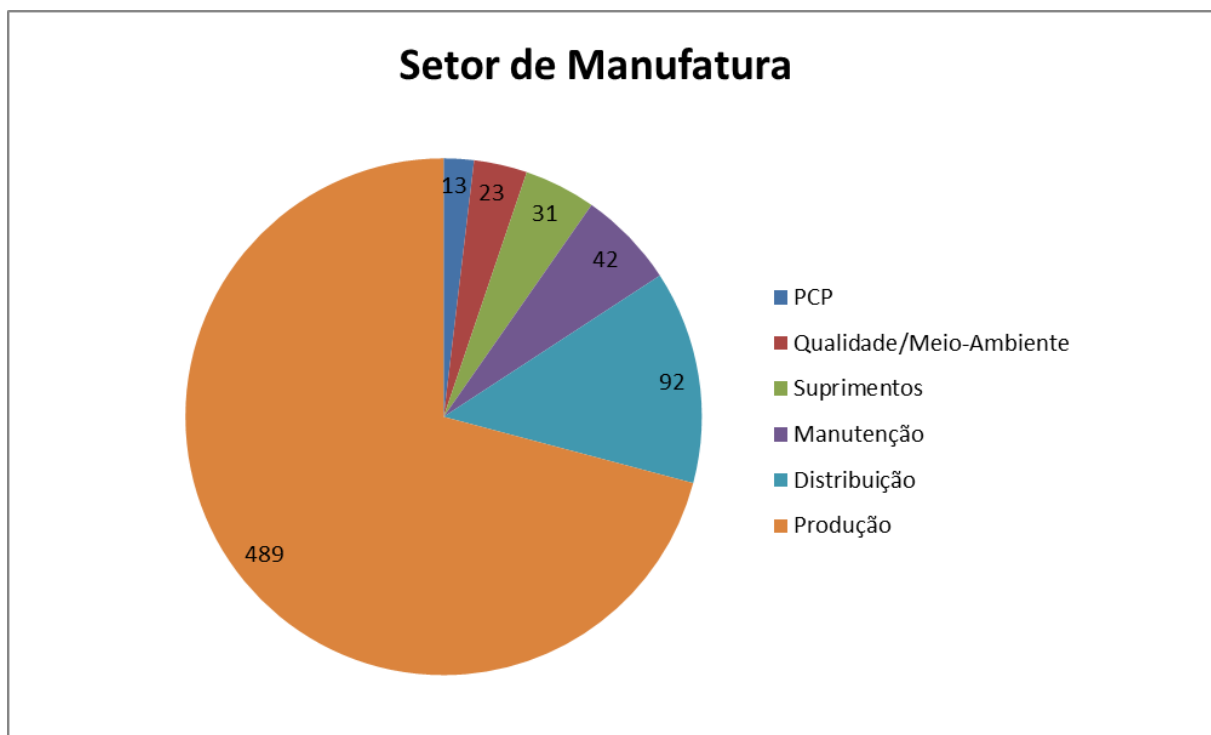
*Mínimo exigido: 4% do total de funcionários

	Até Agosto/2015
Estagiários	50
Aprendizes	45

Fonte: acervo Tilibra

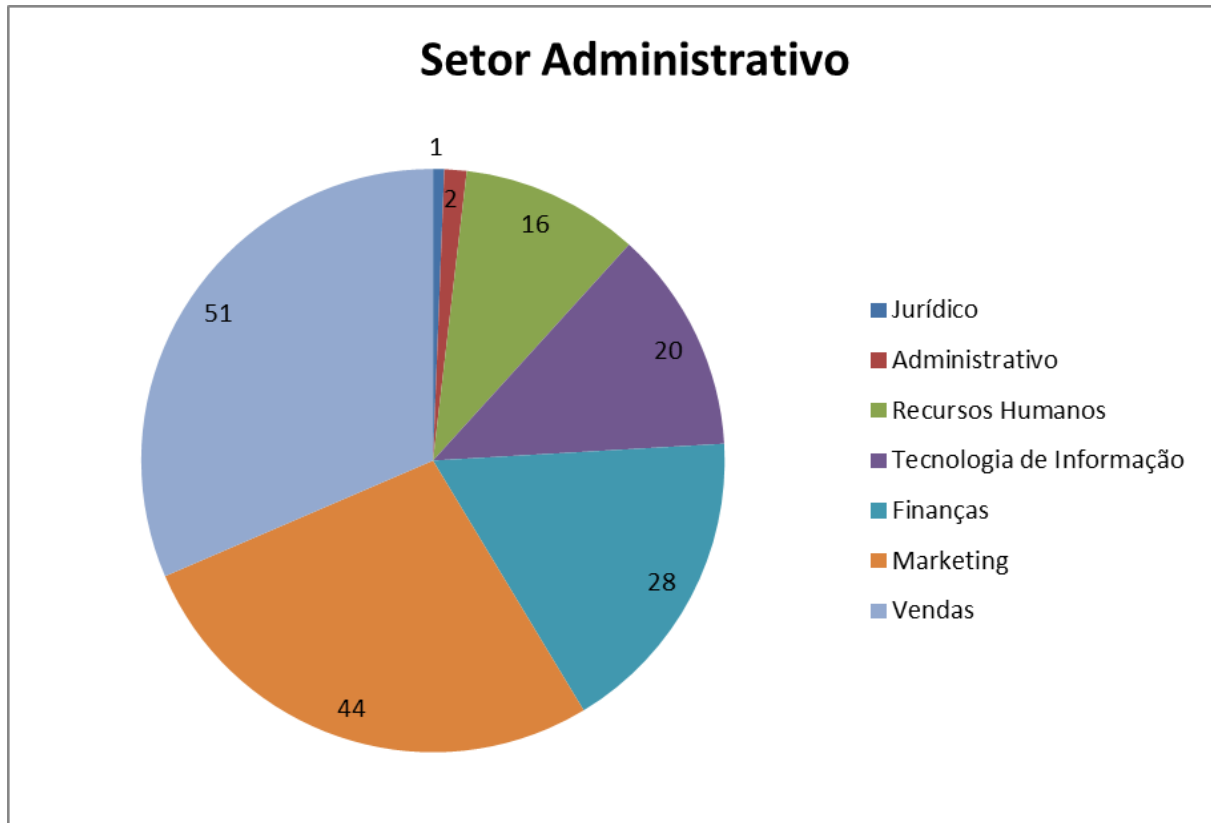
É possível segmentar mais o quadro de funcionários da empresa, dividindo-os em duas grandes áreas: Setor Administrativo e Setor de Manufatura, conforme disposto nos gráficos abaixo. O setor Administrativo conta com 162 funcionários e ramifica-se nos departamentos de Vendas, Recursos Humanos, Marketing, Finanças, Tecnologia de Informação, Administração e Jurídico. O Setor de Manufatura é composto por 690 funcionários, que se distribuem nos departamentos de Qualidade e Meio-Ambiente, PCP, Suprimentos, Manutenção, Produção e Distribuição.

FIGURA 3: Distribuição de funcionários no setor de manufatura



Fonte: acervo Tilibra

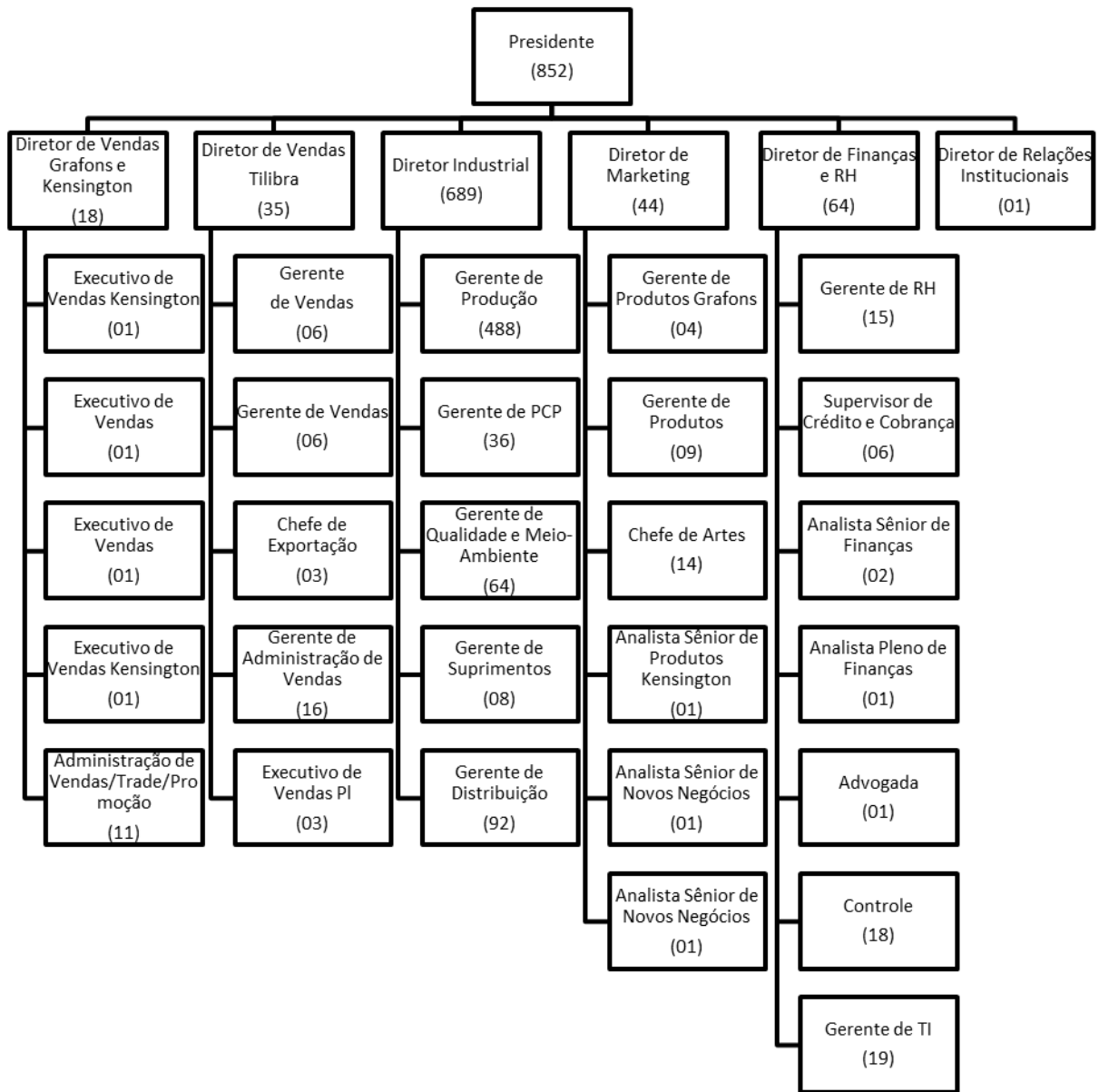
FIGURA 4: Distribuição de funcionários no setor administrativo



Fonte: acervo Tilibra

Para gerir estes departamentos existem seis diretores que respondem diretamente ao atual presidente da empresa, Sr. Rubens Passos. A direção coordena a equipe de gerentes de cada de departamento, que por sua vez, são responsáveis por direcionar os demais funcionários. O organograma de lideranças a seguir ilustra a distribuição de funções em cada setor da empresa.

FIGURA 5: Organograma de lideranças



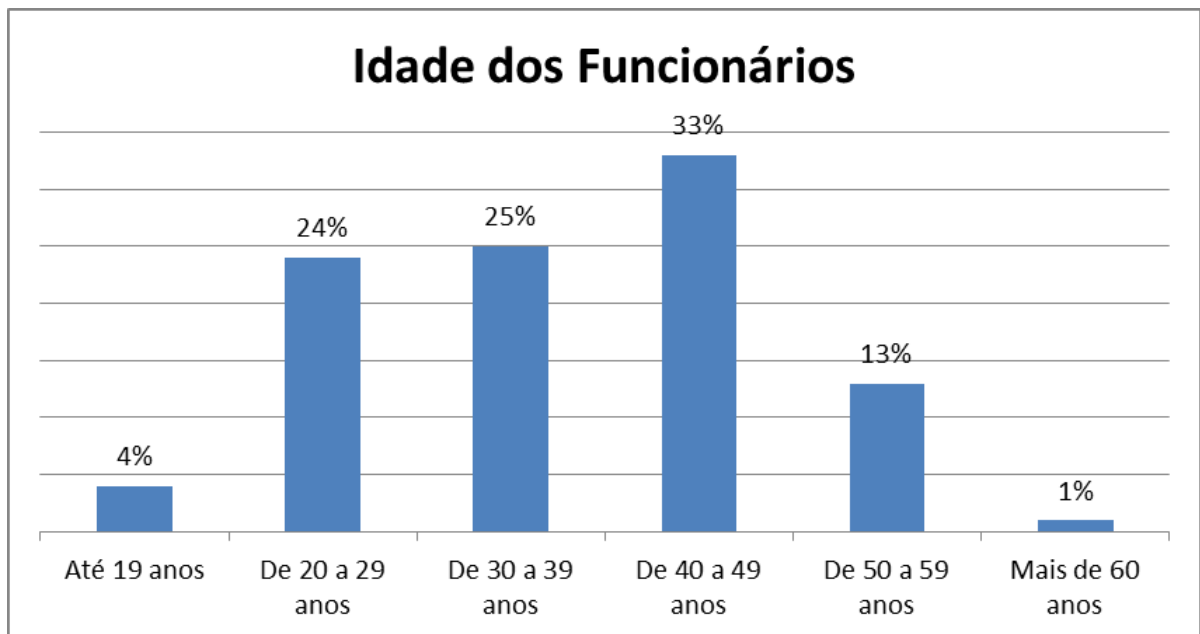
Fonte: Traduzido do acervo Tilibra

É importante lembrar que, além dos funcionários contratados, existem também os terceirizados, que fornecem serviços diversos, como segurança, limpeza, alimentação e serviços bancários.

3.3.4. Perfil do público interno

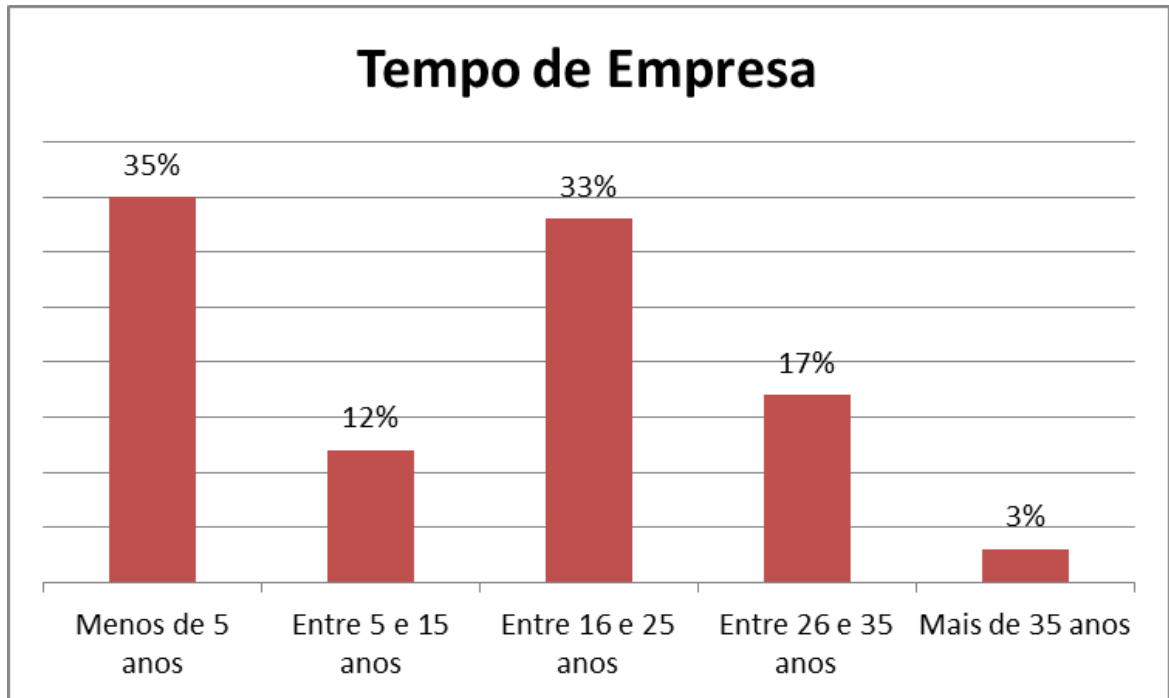
As pessoas que trabalham na organização compõem um quadro de funcionários com perfil bastante heterogêneo, em faixas etárias diversas. Através dos gráficos abaixo, é possível perceber uma presença maioritária de pessoas do gênero masculino, com idade entre 20 e 50 anos. Existe uma grande porcentagem de funcionários com bastante tempo de empresa, entre 16 e 35 anos, mas também uma boa parte de pessoas que foram admitidas há menos de 5 anos. O tempo médio de empresa é de 14 anos e a idade média dos funcionários é de 38 anos.

FIGURA 6: Idade dos funcionários



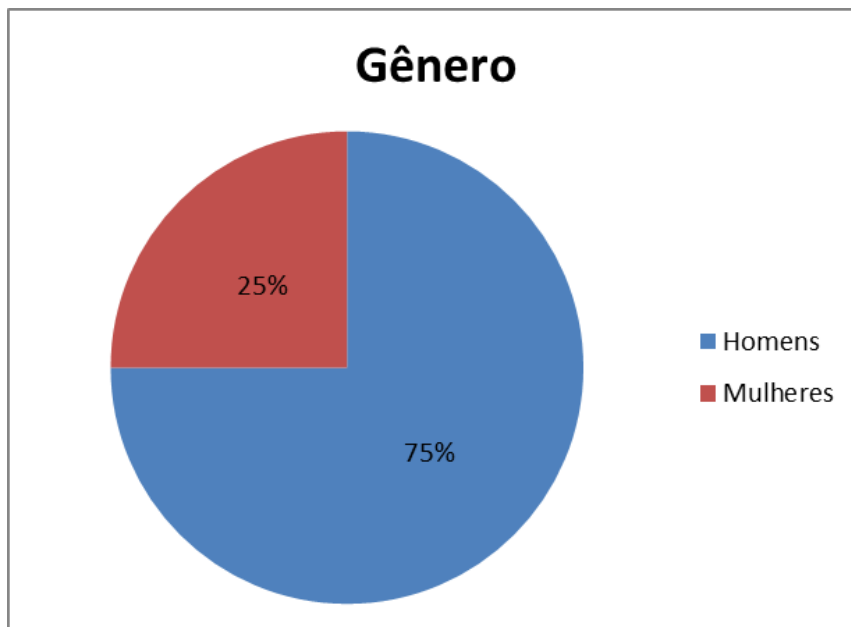
Fonte: Adaptado do acervo Tilibra

FIGURA 7: Tempo de permanência de funcionários na empresa



Fonte: Adaptado do acervo Tilibra

FIGURA 8: Gênero dos funcionários da empresa



Fonte: Adaptado do acervo Tilibra

3.3.5. Clima organizacional

Atualmente, a Tilibra, assim como outras empresas, encontra uma barreira para a manutenção do bom clima organizacional: o cenário político e econômico em que o país se insere. O ano de 2015 foi de retenção para os brasileiros, devido à crise que o país vive. Um dos principais impactos causados pela crise foi “a retomada da inflação em um ritmo acelerado, principalmente no primeiro semestre”³.

O que se observa no país em relação ao consumo em meio à crise é uma retração de gastos, em que o público prioriza os bens mais essenciais e acaba deixando de lado os gastos extras. Esse fator afeta diretamente as empresas, que se veem obrigadas a cortar gastos para sobreviver ao impacto da desaceleração das vendas, implicando até mesmo na dispensa de alguns funcionários.

Na Tilibra, a dificuldade de vendas observada no ano de 2015 preocupa os funcionários, gerando insegurança em relação a uma possível demissão. Esta situação favorece o surgimento de boatos, desmotiva os trabalhadores e afeta diretamente o clima organizacional.

Para aproximação dos funcionários de diversos setores, a Tilibra conta com espaços de convivência nas duas unidades em Bauru, como quiosques com televisão e cadeiras de descanso, além de mesas e bancos na área externa do restaurante, que proporcionam momentos de relaxamento, interação e lazer. Existe também a sala de autodesenvolvimento, com computadores e livros de variados temas que permitem que o funcionário explore assuntos de seu interesse e possa continuar o aprendizado, mesmo dentro da empresa.

Fazendo uma análise do ambiente social da empresa, o que se pode notar é a existência de uma separação clara entre os funcionários de setores administrativos e o pessoal da produção, na unidade Aimorés. Alguns fatores podem ser indicados como determinantes para este fato, como o horário de trabalho, por exemplo. Enquanto os setores administrativos trabalham em horário comercial, de segunda a sexta-feira das 8h às 18h, os funcionários da produção dividem-se em três turnos, que ocupam as 24 horas do dia, exceto domingo. Dessa forma, o convívio entre os dois setores existe apenas para funcionários que tenham que resolver assuntos em comum.

³ VALLE, Alberto. Crise Econômica de 2015. Disponível em: <http://www.empreededoresweb.com.br/crise-economica-de-2015/>

Outro fator que contribui para esse distanciamento é o horário de almoço. O pessoal da produção, que começa o dia mais cedo, consequentemente almoça mais cedo que o pessoal do administrativo, que costuma almoçar por volta das 12h30. Sendo assim, o espaço de convivência não é ocupado por pessoas de ambos os setores ao mesmo tempo.

É evidente também o relacionamento estritamente profissional entre as pessoas de diferentes departamentos, embora exista bastante proximidade entre os funcionários de um mesmo departamento. Outro fator que se verifica é o distanciamento nas relações entre as três unidades da empresa. Por estarem localizadas geograficamente distantes, quase não existe convivência entre elas. Os contatos, em sua maioria, são feitos através de telefone e e-mail para resolver pendências de trabalho e as notícias sobre as unidades são informadas umas às outras pelo departamento de comunicação interna da empresa.

Entretanto, embora exista esse distanciamento entre os funcionários dos diversos setores da organização, não existe nenhum tipo de rixa ou competitividade entre eles e o clima organizacional pode ser considerado como bom. O respeito pelo indivíduo, um dos valores da Tilibra, é muito praticado interna e externamente.

Em entrevista, quando questionadas sobre os pontos a melhorar no clima organizacional, as funcionárias do RH citaram o relacionamento interpessoal e o relacionamento com os líderes.

3.3.6. Cultura organizacional

No ano de 2015 foi realizada na empresa uma pesquisa que mediu o Índice de Qualidade no Ambiente de trabalho, com a participação de 93% dos funcionários. A pesquisa traz resultados que se relacionam com a Cultura Organizacional, transmitindo a percepção dos funcionários sobre sua relação com a empresa, com o trabalho em si, com o chefe e os colegas de trabalho.

Baseada no questionário de pesquisa da Revista Exame “150 Melhores Empresas Para Trabalhar”, a pesquisa aplicada com 812 funcionários continha 68 perguntas que avaliaram quatro indicadores: identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança. O resumo dos resultados pode ser encontrado no Anexo A.

A partir da pesquisa, é possível verificar níveis altos de identidade do funcionário em relação às estratégias e valores da empresa. O nível de satisfação e motivação quanto a salário, benefícios, ambiente de trabalho, função exercida e plano de carreira oferecidos pela

empresa também pode ser considerado alto, chegando a quase 70%. Os benefícios que a empresa oferece aos funcionários são:

- Refeições no restaurante da empresa com desconto de 20%, sendo que o desjejum é gratuito;
- Cesta básica mensal, ou o valor equivalente em vale-alimentação;
- Assistência médica de custo operacional, extensivo aos dependentes diretos do funcionário;
- Convênio odontológico (exclusivo ao funcionário);
- Ambulatório médico;
- Aquisição de produtos da empresa com desconto;
- Vale-transporte;
- Creche para mães com filhos de até 2 anos;
- Seguro de vida com subsídio de 50% pago pela empresa;
- Bolsa de estudos;
- Brindes em datas comemorativas;
- Complementação do auxílio-previdenciário para funcionários afastados por motivos de doença ou acidente de trabalho;
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;

Além dos benefícios garantidos por lei, foram elencados alguns diferenciais da Tilibra no relacionamento com seus funcionários. A organização se declara como idônea, com preocupação em sempre agir corretamente em relação a pagamentos, legislação e cumprimento de normas. Além disso, a empresa procura manter a transparência em qualquer ocasião, buscando esclarecer rumores e trabalhar sempre com a verdade. Outro ponto que deve ser destacado é o tratamento igual para todos, não existem privilégios de nenhum tipo, independente do cargo ocupado.

Quanto aos indicadores de aprendizado e desenvolvimento no trabalho e relação dos empregados com a liderança, embora não apresentem níveis baixos de satisfação, são fatores que podem ser melhor trabalhados dentro da empresa. O que se pode perceber sobre a relação da diretoria com os demais funcionários é que após a compra da Tilibra pela Acco e com o fim da gestão familiar, o clima de amizade que existia anteriormente deu lugar a um comportamento mais rígido por parte dos diretores, o que diminuiu a proximidade entre chefia

e subordinados. Observa-se também que no caso dos diretores de carreira, que cresceram na empresa, o relacionamento com os demais funcionários é mais aberto tem mais proximidade.

Outro fator da Cultura Organizacional que pode ser analisado é a permanência dos funcionários na empresa por longos períodos. Como mencionado anteriormente, existem hoje mais de 190 funcionários que estão na empresa a mais de 25 anos e alguns que superam a marca dos 35 anos. Ou seja, muitos funcionários trabalharam a vida toda na Tilibra. Vale ressaltar também é a existência de gerações familiares que trabalham na empresa, o que indica um nível alto de satisfação com o trabalho, pois os pais não indicariam o emprego para os filhos caso não estivessem satisfeitos com a organização.

O sentimento de pertença é bastante fortalecido nos funcionários mais antigos, que sentem orgulho da empresa e estão satisfeitos com o trabalho que exercem. O mesmo já não pode se afirmar dos funcionários mais novos, muitos estão na organização apenas para cumprir seu trabalho e receber os benefícios dos quais tem direito. Talvez, por estarem a pouco tempo na Tilibra, não entendem sua dimensão, a importância de seus produtos e a história quase centenária que a empresa carrega.

Através dos resultados da pesquisa foi possível perceber que os funcionários enxergam a Tilibra como uma empresa correta, idônea, que cumpre com as leis, respeita o meio-ambiente e participa da comunidade. O código de conduta da empresa dá suporte à construção dessa imagem, que mostra que as premissas nele elencadas estão sendo seguidas. Através deste código, todos os funcionários têm acesso às informações que irão direcionar o dia a dia de trabalho, sejam nas questões de qualidade, segurança, relacionamento e integridade.

O documento prevê questões éticas como o sigilo de informações da empresa, o cumprimento de regulamentos aplicáveis à organização, a tolerância zero frente a qualquer tipo de corrupção e a conformidade com as leis. Também garante o respeito ao indivíduo, não tolerando qualquer tipo de discriminação. O código evidencia a obrigatoriedade dos funcionários de proteger e prevenir danos à saúde, ao bem-estar público e ao meio ambiente, através do cumprimento de leis e regulamentos relevantes.

Além disso, é ressaltada a importância de que cada um faça sua parte em relação à conservação de recursos, reciclagem e reutilização de materiais, a fim de proteger o meio-ambiente. A preocupação com a segurança também pode ser percebida no documento, que proíbe os empregados de colocar em risco a segurança de outros funcionários ou comprometer a segurança da propriedade da empresa.

A Tilibra possui Missão, Visão e Valores bem estabelecidos, como pode se observar na figura abaixo, que são amplamente divulgados ao público interno por meio de quadros

espalhados pelas instalações da empresa, treinamentos regulares de cultura organizacional, além de murais e intranet. O público externo encontra facilmente essas informações através do site da organização.

FIGURA 9: Missão, Visão e Valores Tilibra

Missão

Criar e fornecer produtos desejados pelos consumidores, oferecendo aos clientes boas oportunidades de negócios, excelentes resultados para os nossos acionistas e funcionários.

Visão

Ser a principal fornecedora de produtos de papelaria inovadores e de valor agregado no Brasil e em toda a América Latina.



Fonte: Elaborado pela autora/Acervo Tilibra

3.3.7. Comunicação interna

Atualmente a Tilibra possui um Setor de Comunicação Interna, em que atuam uma Analista de Comunicação, formada em Relações Públicas, e uma Estagiária que também cursa Relações Públicas. Juntas, são responsáveis pelo desenvolvimento da comunicação com as três unidades da empresa: Aimorés e CEDIS - Centro de Distribuição, em Bauru/SP e

escritório da Grafons em Barueri, SP. O setor está alocado no departamento de Recursos Humanos, na unidade Aimorés, tendo como gestora da área a própria gerente de RH.

Na empresa, a equipe de comunicação interna é responsável pelo desenvolvimento de todos os comunicados internos, bem como a publicação nos oito murais físicos distribuídos na unidade Aimorés e envio de informativos por e-mail para áreas administrativas. Para a publicação dos comunicados nas unidades Cedis e escritório da Grafons, em São Paulo, o setor de comunicação conta com o auxílio de outros profissionais.

Além de manter os funcionários informados sobre atividades diversas da empresa, o setor de comunicação interna também é responsável por:

- Acompanhamento de visitas escolares, clientes e fornecedores, sempre que solicitado;
- Apoio em eventos internos, como premiações e homenagens;
- Auxílio na realização de campanhas como a Campanha do Agasalho, campanhas de segurança, entrega de brindes, entre outras;
- Atualização mensal do Indoor, localizado na entrada da unidade Aimorés, que traz temas variados como segurança e valores organizacionais;
- Atualização de materiais institucionais como vídeos, cartilhas e manuais;
- Tradução de documentos enviados pela ACCO. Exemplo: Código de Conduta.
- Atuação como Assessoria de Imprensa, sendo o canal da empresa junto à mídia nacional e do segmento de papelaria;
- Auxílio ao trabalho da Assessoria de Imprensa da ABFIAE - Associação Brasileira de Fabricantes e Importadores de Artigos Escolares e de Escritório, sempre que solicitado.
- Atualização do site e das mídias sociais da entidade, como *Facebook* e *Youtube*.

Como principais limitações para um funcionamento mais efetivo da comunicação interna encontram-se: o tamanho reduzido da equipe, que trabalha com um volume muito grande de informações e por isso tem que priorizar algumas coisas e deixar outras de lado; falta de algumas ferramentas de comunicação por questões de custo; canais de comunicação pouco efetivos, o que é percebido principalmente pela falta de participação e interação do público interno com esses canais; os ruídos na comunicação, gerados pela comunicação informal, a chamada “rádio peão”.

Uma das estratégias utilizadas pela equipe de comunicação interna para lidar com o grande número de funcionários é se comunicar diretamente com as lideranças. Em uma

conversa com líderes formais e informais, são transmitidos os direcionamentos e objetivos, para que esses transmitam aos demais funcionários, visto que são formadores de opinião e possuem bastante credibilidade em seus setores e para que exista um feedback dos funcionários para o setor de comunicação.

O foco da comunicação interna para o ano de 2015 foi promover o engajamento. Em entrevista, a gerente de RH Sueli Pires justificou este posicionamento, afirmando: “Se o funcionário percebe que ele é importante para empresa, a gente acredita que ele dê mais por ela”. Com o objetivo de motivar cada vez mais os funcionários, a equipe trabalha de forma a evidenciar aos trabalhadores a via de mão-dupla que existe entre eles e a organização, pois esses colaboram com a empresa através do seu trabalho e recebem dela todos os benefícios dos quais tem direito e ainda mais.

Atualmente, a equipe de comunicação interna, em parceria com Recursos Humanos, organiza algumas ações com objetivo de contribuir para a melhoria do clima organizacional. Seguem alguns exemplos:

Programa de QVT (Qualidade de Vida Tilibra): O QVT é um programa interno que promove atividades envolvendo palestras, cursos e campanhas de conscientização que contribuem para a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos funcionários. O projeto é coordenado pelo setor de Recursos Humanos, em parceria com o setor de Comunicação Interna. A seguir se encontra um exemplo do resumo bimestral das atividades realizadas pelo programa de QVT, enviado por e-mail aos departamentos administrativos e divulgado também nos murais da empresa.

FIGURA 10: Resumo bimestral das atividades do programa de QVT

Qualidade de Vida

Confira as últimas ações coordenadas pela equipe de RH da Tilibra que fazem parte do Programa de Qualidade de Vida!



SETEMBRO

Palestra Semana Nacional do Trânsito






No final de Setembro mais de 200 funcionários, em todos os turnos, puderam saber mais sobre legislação de trânsito e conscientização quando o assunto é segurança na condução de veículos.

Em parceria com a Transurb, a palestra **"Seja 'você' a mudança no trânsito"** foi ministrada na sala de auditório pela palestrante Fabiana Trevisan de Lima, e promoveu uma importante reflexão sobre o nosso papel para um trânsito seguro.

Nos três horários foram sorteados brindes aos participantes.

OUTUBRO

Palestra Alimente-se Bem







Divididos em dois horários, 54 funcionários inscritos receberam dicas de alimentação saudável, aprenderam como equilibrar as refeições ao longo do dia e experimentaram uma receita de suco verde.

As profissionais de Nutrição do SESI Bauru, Milena Neves e Rita de Cássia, foram as responsáveis pelas informações e esclarecimento de dúvidas da equipe Tilibra.

A paixão pela vida começa com a sua saúde. Cuide-se!



Publicado em 27/10/2015



Fonte: Acervo Tilibra

Olimpíada da Qualidade - 5s: Programa interno coordenado pelo departamento EQSA (Engenharia, Qualidade, Segurança e Meio Ambiente), que tem como objetivo estimular a

filosofia dos 5 sentidos de organização, o método japonês conhecido como 5s, através da Olimpíada da Qualidade. As diferentes áreas da empresa participam de uma competição em que são avaliadas em relação a organização, limpeza e manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos. Um local de trabalho limpo, organizado e agradável contribui para o bom clima da empresa.

Treinamentos de Cultura Organizacional: Anualmente são realizados "treinamentos de reciclagem" para temas como Cultura Organizacional, Missão, Visão, Valores e para os princípios e procedimentos do Código de Conduta. Toda a empresa é convocada para estes treinamentos, incluindo estagiários e aprendizes. Em sala, as equipes são estimuladas a refletir sobre condutas que devem ser praticadas dentro e fora da Tilibra, com foco em comportamentos éticos e no respeito aos colegas de trabalho.

Festa do Dia do Trabalho: Anualmente, em meados do mês de maio, a empresa organiza um evento gratuito de confraternização para todos os funcionários. Em comemoração ao dia do trabalho, a festa ocorre fora do horário de serviço e proporciona aos funcionários momentos de interação e descontração, com serviço de buffet, bandas e outras atrações. O funcionário tem direito a levar um acompanhante.

Convenção interna: Também realizada anualmente, tem como objetivo apresentar aos funcionários as novas coleções de produtos, além de trazer direcionamentos e expectativas para o ano. O intuito do evento é fazer com que os funcionários estejam a par do que acontece na empresa e possam trabalhar em conjunto para a consecução de objetivos.

3.3.8. História e Memória

Explorar a memória não é algo novo para a Tilibra. Durante sua existência, já foram realizadas algumas ações com esse enfoque e se percebem resultados positivos. O maior exemplo que pode ser mencionado é o ano de celebração dos 80 anos de empresa. Neste ano, foi feito um livro de memórias da empresa, com sua trajetória desde os primeiros anos; Foi produzido também um selo comemorativo; A convenção de vendas, com representantes e funcionários de alguns setores da empresa, teve edição especial na Bahia; Por fim, a festa de 80 anos para encerrar as comemorações em grande pompa.

Outro exemplo de valorização da memória é o clube dos 25, que homenageia anualmente os funcionários que ultrapassam os vinte e cinco anos de empresa. Nesta ocasião, o funcionário recebe um relógio, como forma de agradecimento pelos anos dedicados, além de ser homenageado com um vídeo de sua trajetória na Tilibra e ganhar um troféu de reconhecimento da Acco.

Existe a ideia de se fazer um museu da empresa, com alguns itens que estão guardados, como a cadeira do Senhor Coube, fundador da empresa, além de fotos, notícias e outros materiais. Esse projeto ainda não foi colocado em prática devido às limitações de espaço na sede, mas não foi totalmente descartado e terá oportunidade de existir junto às novas instalações da empresa, que mudará para um espaço maior nos próximos anos.

3.3.9. Diagnóstico

A partir deste panorama, é possível perceber que a Tilibra Produtos de Papelaria LTDA, embora lidere o segmento em que atua e possua uma história consolidada ao longo de seus 87 anos de existência, enfrenta, assim como outras empresas brasileiras, os efeitos da crise econômica que assola o país neste período de 2015/2016. A diminuição das vendas reflete na baixa da produção, que afeta o clima organizacional, promovendo um clima de insegurança e desmotivação.

Os perfis bastante heterogêneos que compõem o quadro de funcionários podem representar uma força para organização, desde que sejam administrados de forma correta, não tentando reduzir conflitos para promover uma homogeneidade, mas sim promovendo um ambiente de integração, em que a complementariedade das diferenças possa fortalecer a busca por um mesmo propósito, que é de alcançar a missão da empresa. Além disso, neste contexto, deve-se aproveitar para consolidar ainda mais o valor de Respeito ao Indivíduo, que já é bastante difundido na organização.

Outro ponto que vale ser ressaltado neste diagnóstico é a grande porcentagem de funcionários que trabalha na empresa há mais de 16 anos, sendo o tempo médio de trabalho 14 anos. Percebe-se que, para estes funcionários, a imagem da Tilibra como uma segunda casa já está consolidada, uma vez que muitos deles trabalharam no mesmo lugar a vida toda. Sendo assim, o principal público a ser trabalhado, no sentido de cativar e fidelizar, são os funcionários com menos tempo de empresa, que representam quase 50% do quadro de funcionários.

Quanto à Cultura Organizacional, foi possível observar um alto nível de satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho e os benefícios recebidos, além de uma boa imagem da empresa, que gera forte identificação. Neste sentido, seria válido trabalhar mais esta identificação, para que os empregados percebam a via de mão-dupla que existe entre eles e a empresa, em uma relação de interdependência em que o funcionário fornece seus serviços, mas recebe em troca, além dos benefícios previstos por lei, uma organização que contribui de forma idônea para o desenvolvimento de um ambiente justo e agradável.

Por fim, analisando a forma com que é trabalhada a Comunicação Interna na Tilibra percebe-se que, por contar com uma equipe muito reduzida, as ações mais estratégicas são deixadas de lado em detrimento à manutenção de ações mais operacionais. Dessa forma, ainda não existe na empresa canais de comunicação efetivos, que promovam maior participação e reduzam os ruídos da comunicação. O objetivo da comunicação interna deve ser, portanto, abordar os funcionários de forma mais estratégica, trabalhando em ações com geração de valor, que possam promover maior interação e engajamento.

3.4.Planejamento

O planejamento a seguir foi elaborado a partir das premissas fornecidas pelo diagnóstico situacional da empresa. Considerando que a Tilibra é uma empresa de grande porte, com 852 funcionários, além de estagiários e aprendizes, que compõem uma enorme diversidade de perfis, identifica-se uma carência de ações comunicacionais com geração de valor, que possam fortalecer a cultura organizacional e os laços entre empresa e colaboradores.

Sendo assim, propõem-se neste planejamento ações, em uma campanha, que possam sensibilizar, envolver e motivar os funcionários, para que estes identifiquem-se mais com a história da Tilibra e percebam a importância que cada um deles, de forma individual e coletiva, teve na construção do sucesso da organização, que atualmente é líder no segmento em que atua e reconhecida, principalmente, pela qualidade e inovação de seus produtos.

3.4.1. Definição de públicos

O planejamento de ações da campanha será voltado para o público interno da Tilibra, envolvendo as três unidades da empresa, desde funcionários até estagiários e aprendizes, de setores administrativos e de manufatura.

3.4.2. Objetivos

Objetivo Geral

Instaurar o sentimento de orgulho nos funcionários, fazendo com que se sintam parte integrante da história de sucesso da empresa.

Objetivos Específicos

- Promover o engajamento dos funcionários;
- Estabelecer canais efetivos de comunicação e sensibilização do público;
- Incentivar maior aproximação entre funcionários de diferentes setores;
- Fomentar a identidade do funcionário com a empresa;
- Estimular o bem-estar no ambiente de trabalho.

3.4.3. Estratégias

O resgate da Memória e História da empresa foi a estratégia escolhida para alcançar os objetivos traçados a partir do diagnóstico. Conforme o que foi tratado no embasamento teórico deste trabalho, o uso da Memória e História como estratégia de ações de comunicação tem sido bastante difundido entre as grandes empresas. Foi visto que a volta ao passado proporciona o fortalecimento da identidade da empresa com seus públicos, seja interna ou externamente, além de fornecer visões e resgatar essências que podem ter se perdido no tempo e que podem funcionar como parâmetros para planejar o futuro da empresa.

Como pôde ser observado no diagnóstico, a Tilibra possui muitos funcionários com mais de 25 anos de empresa, que acompanharam parte da história da organização, suas transformações e seu crescimento ao longo destes anos. Este fator favorece o resgate de uma memória coletiva, em que estes funcionários, de forma individual, podem colaborar para a construção de uma realidade social sólida para a empresa.

Nesse sentido, a visita ao passado, através de recursos como Storytelling e Espaços de Memória, dá novo significado às ações comunicacionais. A partir da geração de valor das ações previstas neste planejamento, que sensibilizam e envolvem os funcionários em torno da história da Tilibra, estes poderão sentir-se mais orgulhosos de todo o sucesso que já foi construído e empoderados sobre o futuro da empresa que está por vir, entendendo que cada função desempenhada representa parte do sucesso alcançado ao final.

3.4.4. Tema

O tema escolhido para a campanha se conecta com os preceitos de Storytelling, uma das estratégias de resgate de memória utilizada durante o plano de ações. Considerando que a história da Tilibra é composta por muitos personagens, cada um deles com sua vivência, e que todos eles são responsáveis pela construção do sucesso da empresa, o tema da campanha será “Protagonistas da mesma história”, ressaltando a importância de cada funcionário neste processo.

3.4.5. Plano de ações

Para esta campanha, serão utilizadas oito ações estratégicas com finalidade de envolver o público. Todas as ações se complementam e corroboram para alcançar os objetivos do projeto. Apesar de a campanha ter um tempo determinado de duração, algumas ações exigem manutenção constante, para que não se perca o propósito. Todas as ações contemplam o público interno da empresa como um todo.

1) Indoor

Objetivo: Conscientizar os funcionários sobre a campanha

Público: Funcionários da unidade Aimorés

Descrição:

A unidade Aimorés possui um indoor, localizado logo na entrada da empresa, que é frequentemente utilizado pela equipe de comunicação para divulgar campanhas. Sendo assim, há uma cultura para os funcionários de que aquele local serve como canal de informação. Aproveitando o espaço já existente, o indoor seria utilizado para divulgação do tema, conscientizando o público sobre o início da campanha.

2) Fotos em murais internos

Objetivo: Despertar o interesse dos funcionários pela campanha.

Público: Funcionários das três unidades.

Descrição:

Os murais internos são outro forte canal de comunicação da empresa com os funcionários, por serem bastante acessíveis a todos. Esta ação prevê uma utilização diferente deste canal, que normalmente recebe materiais de caráter informativo. Serão colocadas nos

murais, espalhados pela empresa, fotos antigas do acervo da Tilibra, que rememorarão momentos vividos pelos funcionários em eventos, confraternizações e outras ocasiões. Todas as fotos virão acompanhadas pela frase tema da campanha e servirão como uma imersão do público aos propósitos de recordar e reviver histórias.

3) Nomeação das Salas

Objetivo: Homenagear antigos ou atuais funcionários que tenham grande significado para a empresa.

Público: Funcionários das três unidades, pessoas homenageadas e imprensa.

Descrição:

Essa ação consiste na reinauguração de salas da Tilibra, conferindo a elas o nome de pessoas importantes na história da empresa. Na ocasião serão convidados os homenageados, ou parentes que possam representá-los, para fixarem a placa com seu nome na sala que lhes confere. A Tilibra será representada pela presença da Diretoria Executiva. Além disso, sugere-se que sejam enviados releases para a imprensa da cidade informando sobre o evento, para que façam a cobertura no dia. Ao final das homenagens, os presentes poderão confraternizar em um coquetel oferecido pela empresa. Após o evento, os funcionários poderão ver as fotos e informações sobre a ação, que serão divulgadas nos murais internos e via e-mail.

4) Varal de fotos

Objetivo: Estimular a interação do público interno com a campanha.

Público: Funcionários das três unidades

Descrição:

Em pontos estratégicos das três unidades, a serem definidos, serão colocados varais com algumas fotos já penduradas. A intenção é motivar os funcionários, por meio de murais, e-mail ou até o boca a boca, a trazerem de casa suas recordações, através de fotos tiradas dentro ou fora da empresa, que ilustrem bons momentos e que façam parte da história da Tilibra.

5) Personagens Tilibra

Objetivo: Rememorar personagens marcantes da história da Tilibra e eternizar suas histórias na empresa.

Público: Funcionários das três unidades.

Descrição:

Com ajuda dos funcionários antigos, serão elencadas algumas pessoas que foram personagens marcantes da Tilibra, que podem ser desde funcionários da produção até os da mais alta gerência, considerando apenas o seu valor afetivo dentro da empresa. A ideia é usar um corredor que funcionará como “Hall da Fama”, estampando estes personagens e suas histórias. Esta ação não será pontual e terá manutenção constante. De tempos em tempos, será colocado um novo personagem no corredor, em quadros com uma foto (se possível) e uma breve descrição sobre sua passagem pela empresa. Além disso, o mesmo material pode ser divulgado nos murais internos e via e-mail ou intranet.

6) Vídeo “Protagonistas da mesma história”

Objetivo: Sensibilizar os funcionários com a campanha, além estimular o sentimento de identidade, orgulho e pertença.

Público: Funcionários das três unidades.

Descrição:

O vídeo será a peça chave da campanha. Através de entrevistas realizadas previamente, com funcionários de diversos setores selecionados pela empresa, foram coletados, durante o planejamento, depoimentos sobre suas histórias na Tilibra, contendo trajetórias e percepções.

Será feito em formato de Storytelling, um novo modo de contar histórias, em que os próprios funcionários serão os protagonistas, em uma história única formada como um mosaico, com trechos da entrevista de cada funcionário participante. Para ilustrar a história, será utilizada a técnica “Draw my Life”, que consiste em desenhar em tempo real, durante a fala do narrador, a situação que está sendo narrada.

O material será divulgado a todos os funcionários durante os dias da exposição “Visitando o passado”, que será mencionada posteriormente neste plano de ação, através de um telão que será instalado temporariamente no local. Além disso, poderá ser utilizado em outros eventos da empresa e enviado por e-mail aos funcionários que possuem acesso. Outra sugestão é disponibilizar aos funcionários que tenham interesse de compartilhar o vídeo com suas famílias.

7) Exposição “Vivendo o passado, construindo o futuro”

Objetivo: Mobilizar os funcionários em torno do passado da Tilibra, para que conheçam mais profundamente a história da empresa.

Público: Funcionários da unidade Aimorés.

Descrição:

A proposta dessa ação é a realização de um evento interno, no espaço de convivência da unidade Aimorés. Serão dois dias de exposição de materiais de memória da empresa, que funcionará como um museu a céu aberto. Os stands, montados na área externa do restaurante, trarão aos funcionários alguns itens interessantes, como fotos, notícias e objetos históricos guardados ao longo dos anos. Haverá também banners que contarão algumas curiosidades sobre a trajetória da empresa, para aproximar o público interno da história da Tilibra, além de conscientizá-los sobre fatos que talvez não conheçam.

Durante o evento, haverá uma cabine fotográfica, que permitirá aos funcionários tirarem fotos em conjunto com os colegas de trabalho. As fotos apresentarão um layout especial, com inscrição do tema da campanha e os empregados poderão leva-las como lembrança de participação do evento. A ideia da cabine de fotos representa o propósito de conservar as memórias da empresa.

8) Cápsula do Tempo

Objetivo: Sensibilizar e estimular os funcionários a participarem ativamente do projeto, além de promover o sentimento de pertença.

Público: Funcionários das três unidades.

Descrição:

A cápsula do tempo será o encerramento da campanha. Desde as primeiras ações da campanha, os funcionários das três unidades serão informados sobre esta ação, para que preparem os materiais que gostariam de colocar na cápsula. Dessa forma, até mesmo os empregados mais distantes, como os integrantes do escritório em São Paulo, poderão participar enviando seus itens. A ideia é que cada funcionário possa deixar sua marca para uma próxima geração da Tilibra através de bilhetes, cartas, fotos e pequenos objetos.

Ao final da exposição “Vivendo o passado para construir o futuro”, os funcionários depositarão os objetos escolhidos na cápsula, que será enterrada em um jardim da Tilibra e só poderá ser aberta durante a comemoração do centenário da empresa, em 2028. Esta ação funcionará como uma conexão entre passado e futuro, além de provavelmente causar uma grande comoção nos momentos de enterro e abertura da cápsula.

3.4.6. Previsão de Recursos

O quadro a seguir apresenta todos os recursos necessários, englobando recursos humanos, materiais e financeiros, para que a campanha ocorra da forma prevista.

FIGURA 11: Previsão de recursos⁴

Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Recursos Financeiros
Indoor	Programação visual: Equipe de comunicação interna	Material gráfico	Indoor simples: R\$700,00
	Ajustes e colocação do indoor: serviço terceirizado		
Fotos em murais internos	Elaboração das frases + Fixação das fotos nos murais: Equipe de comunicação interna	Fotos; frases impressas.	Impressão: R\$0,15 por folha
Nomeação das salas	Elaboração dos convites + encomenda do coquetel + material visual: Equipe de comunicação interna	Convites; placas de metal; coquetel completo para 50 pessoas; banner para agradecimento.	Placas de sala 24x12cm em alumínio natural: R\$133,00 cada
	Produção das placas de metal: serviço terceirizado		Coquetel (vide anexo B): R\$39,90 por pessoa
	Coquetel: Serviço terceirizado		Banner Vertical 80x150cm: R136,00 cada
Varal de fotos	Colocação do varal: um responsável por cada unidade, a ser escolhido pela equipe de comunicação interna	45 metros de varal; fotos do acervo pessoal.	Kit varal 15m: R\$14,90 cada
	Acervo pessoal: funcionários da empresa		

⁴ Fontes utilizadas para previsão de orçamento:

<http://www.visualmolduras.com.br/?s=produto&id=358>

<http://www.placateria.com/sinalizacao/placas-de-sala/24-x-12-cm/placa-de-sala-aluminio-natural-24x12cm>

<http://www.submarino.com.br/produto/6802586/kit-varal-silver-s?opn=COMPARADORESSUB&epar=zoom>

http://www.shoptime.com.br/produto/117298322/tenda-gazebo-ferro-3x3m-kala-branco?opn=GOOGLEXML&loja=01&WT.srch=1&epar=bp_pl_00_go_pla-fj-todas-geral

http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-707752279-caixa-hermetica-quadro-de-comando-metal-40x30x20-sem-cooler-_JM

http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-707752279-caixa-hermetica-quadro-de-comando-metal-40x30x20-sem-cooler-_JM

Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Recursos Financeiros
Personagens Tilibra	Coleta de histórias e fotos, elaboração do material visual, fixação dos quadros: Equipe de comunicação interna	Impressão do layout foto e texto; molduras.	Impressão: R\$0,15 por folha
			Porta-retrato 20x30cm: R\$8,40 cada
Vídeo "Protagonistas da mesma história"	Coleta de entrevistas + Elaboração do roteiro e edição do vídeo: Denise	Entrevistas em áudio; câmera para filmagem; quadro branco e canetas; equipamentos de som e imagem.	Quadro branco + canetas: R\$00,00 (acervo Tilibra)
	Animação: designer freelancer		Cachê designer: R\$180,00
	Veiculação do vídeo: Equipe de comunicação interna		Câmera para filmagem: R\$00,00 (fornecido pelo designer)
Exposição "Vivendo o passado, contruindo o futuro"	Planejamento e organização do evento: Equipe de comunicação	Stands; materiais do acervo memorial; banners.	Tenda para stands: R\$99,00 cada
	Produção material gráfico: serviço terceirizado		Banner Vertical 80x150cm: R136,00 cada
Cápsula do Tempo	Providência da cápsula: Equipe de comunicação interna	Caixa de material resistente às ações do tempo; materiais do acervo pessoal; pá.	Caixa hermética em metal 40x30x20cm: R\$119,99
	Acervo pessoal e enterro da cápsula: funcionários da empresa		Pá: R\$00,00 (material de uso interno da empresa)

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.7. Cronograma

Para o cumprimento de todas as ações previstas no planejamento, sugere-se que a campanha tenha duração de seis semanas, conforme cronograma abaixo. Como se pode observar, a primeira ação a ser posta em prática é a colocação do Indoor, que permanecerá ao longo de toda a campanha.

Enquanto algumas ações possuem data específica para ocorrer, a ação “Personagens Tilibra” permanecerá mesmo após o fim da campanha, devendo receber manutenção

constante para que não se perca o propósito inicial de rememorar e homenagear grandes personagens da história da empresa. O compromisso existe também com a cápsula do tempo, para garantir que ela seja aberta no momento estabelecido.

FIGURA 12: Cronograma previsto

Ação	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Indoor						
Fotos em Murais Internos						
Nomeação das Salas						
Varal de Fotos						
Personagens Tilibra*						
Vídeo "Protagonistas da Mesma História"						
Exposição "Vivendo o Passado, Construindo o Futuro"						
Cápsula do Tempo						
* Esta ação deverá ter manutenção ao longo do tempo, mesmo após o final da campanha						

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.8. Avaliação

Existem algumas formas de avaliar a eficácia das ações perante aos objetivos traçados. Primeiramente, através do envolvimento dos funcionários com as ações propostas, por meio do nível de participação e engajamento. Também é possível observar os benefícios trazidos pela campanha através da melhora no clima organizacional e da maior motivação dos funcionários e conseqüentemente maior produtividade.

Para mensurar quantitativa e qualitativamente, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de satisfação que traga os resultados obtidos pela campanha a partir da visão dos próprios funcionários, avaliando se entenderam a proposta do resgate da memória e permitindo analisar o que realmente funcionou e quais pontos a melhorar em um próximo plano de ações.

3.5. Relatório de execução

A partir do planejamento, foi escolhida uma ação para ser executada, que pudesse representar bem a campanha como um todo: o vídeo “Protagonistas da mesma história”. Por meio de uma apresentação do material a uma amostra de funcionários, foi possível colher as impressões, críticas e sugestões, além de avaliar a viabilidade de aplicação da ação para toda a empresa.

A ideia desta ação era produzir um vídeo que contasse a história da Tilibra, em formato de Storytelling, através de depoimentos de alguns de seus funcionários, resgatando a memória de seus anos de trabalho na organização. Para isso, foram selecionadas dezesseis pessoas de diversos setores da empresa, indicadas pelo departamento de recursos humanos, que durante as entrevistas compartilharam suas lembranças a partir de relatos de experiências.

As entrevistas foram realizadas no período de três semanas, na própria empresa, durante o expediente de trabalho. Os áudios foram gravados com um aparelho celular, em salas de reunião, e cada um teve duração aproximada de 20 a 30 minutos. Após a realização de todas as entrevistas, foram selecionados os melhores trechos de cada uma e, a partir disso, foi feita uma composição das falas, como uma colcha de retalhos, organizadas de forma a construir uma história única, composta por diversos narradores. A maior preocupação foi conseguir utilizar os trechos em uma ordem que fizesse sentido cronologicamente e não excluísse nenhum dos entrevistados.

Como a empresa não permitiu o uso da imagem dos funcionários, devido aos problemas legais que isso poderia acarretar, foi preciso pensar em outra solução para ilustrar as falas coletadas durante as entrevistas. Optou-se então pelo uso da técnica de “draw my life”, utilizada em vários vídeos de storytelling vistos no Youtube em que, a partir das falas dos narradores, são feitos desenhos que ilustram as situações que estão sendo relatadas.

Para fazer as ilustrações, foi contratado um profissional de Design, que utilizou um quadro branco para fazer os desenhos, enquanto estava sendo filmado. Com todas as cenas prontas, veio o momento de edição do vídeo, feita pela autora deste trabalho. Dentre as maiores dificuldades, destacou-se a de conseguir conciliar imagem e áudio, acelerando o tempo das cenas gravadas para que casassem com as falas dos funcionários. O produto final desta edição é um vídeo com duração de 10 minutos e 45 segundos, que foi apresentado a um grupo de funcionários da empresa, a fim de avaliar os resultados, e que consta no apêndice A deste trabalho.

A apresentação foi realizada no auditório da empresa em dois horários, para que contemplasse os funcionários do primeiro e do segundo turno que participaram das entrevistas. Todos os entrevistados foram convidados, porém nem todos puderam comparecer. Em uma sessão prévia, o vídeo foi apresentado à gestora de Comunicação Interna e à gerente de Recursos Humanos.

No total, quinze pessoas assistiram ao material e puderam transmitir suas impressões através de um questionário. Na ficha de avaliação dos funcionários entrevistados constavam duas perguntas: a primeira relacionada à estética do vídeo, com espaço para críticas e sugestões; a segunda tinha intenção de provocar reflexão, com intuito de conhecer os sentimentos despertados pelo vídeo e atestar se ele alcançou seu objetivo, previsto no plano de ações. O modelo utilizado para a avaliação do vídeo pelos funcionários entrevistados pode ser conferido no Apêndice B.

Vale ressaltar que o questionário aplicado é apenas uma parte do processo de avaliação. Optou-se por sua utilização graças à viabilidade de aplicação imediata, para que fosse possível ilustrar uma amostra da mensuração de resultados neste trabalho. O quadro a seguir traz, na íntegra, a tabulação das respostas dos funcionários entrevistados:

FIGURA 13: Resultados da avaliação do vídeo feita pelos funcionários entrevistados

	Resposta pergunta 1	Resposta pergunta 2
Participante 1	"Fiquei super emocionada, revivi todos os meus 37 anos de empresa. Foi uma honra para mim poder reviver tudo isso. Obrigada!"	"Todos, isso é a nossa história."
Participante 2	"Parabéns pelo vídeo apresentado. Relembrei o tempo em que iniciei na empresa. Pude expressar o meu sentimento e rever tudo acontecendo na ponta de um lápis, em desenhos tão perfeitos que me vi a 31 anos atrás. Que emoção, muito obrigado Denise por este trabalho maravilhoso! Obrigado Tilibra!"	"A realidade nos momentos de dificuldade com a oportunidade de voltar a estudar e terminar o 2º grau. Hoje tenho muitas oportunidades graças ao estudo, porque aqui na Tilibra realizei sonhos que até então não tinha conseguido lá fora. Hoje sou brigadista, cipeiro, monitor de ginástica laboral, para quem iniciou na empresa como chapa, descarregando caminhão, é uma grande vitória na minha vida."
Participante 3	"O vídeo estava ótimo, é realmente a sensação que temos de fazer parte da Tilibra. Cada um no seu momento e momentos únicos, que serão lembrados pela vida toda."	"O sentimento é de amor e gratidão. Saber que podemos agradecer momentos como este de amizade, família."
Participante 4	"Excelente vídeo! Demonstra depoimentos de uma maneira tão simples e divertida que tocam as pessoas."	"O vídeo faz pensarmos em toda nossa história dentro da empresa, nos leva a refletir sobre momentos inesquecíveis vivenciados dentro e fora da empresa (que de alguma maneira a empresa propiciou). É uma reflexão sobre o tempo que passamos na empresa e tudo que ela proporcionou."
Participante 5	"O vídeo ficou muito bom, tanto o áudio, ilustrações e sequência formaram uma história que me emocionou. Acredito que trabalhos como este podem despertar sentimentos tanto na pessoa que o elabora, quanto nos entrevistados. Parabéns pelo resultado!"	"É interessante a gente parar e refletir sobre as coisas que acontecem na nossa vida. Foi um grande prazer participar."
Participante 6	"Muito legal, dinâmico e divertido com as histórias reais da família Tilibra."	"Despertou o sentimento de alegria por ouvir depoimentos de profissionais (pessoas) de que a nossa Tilibra é uma excelente empresa para trabalhar. Ficou comprovado através das histórias. Parabéns!"
Participante 7	"Ficou perfeito. Contada a história desde o início e depois os momentos de cada um. Os desenhos no quadro explicaram cada frase. Amei."	"Me emocionei bastante porque dentro de cada depoimento vi um pouco de mim e entendi que somos diferentes, mas somos uma família."
Participante 8	"Eu gostei muito do vídeo, foi uma maneira muito criativa de contar a história dos funcionários. Sugestão: poderia incluir umas imagens da empresa durante o vídeo, ficaria mais real."	"Eu me identifiquei com várias pessoas do vídeo, foi um sentimento de orgulho de poder fazer parte dessa empresa."

Participante 9	"Excelente vídeo, resumiu em pequenos minutos uma grande história de sucesso tanto da empresa quando dos colaboradores e protagonistas desse sucesso."	"Alegria foi o maior deles, pois além de colaborar com um trabalho acadêmico, me fez lembrar de grandes acontecimentos que me trouxeram muitas alegrias e uma grande nostalgia. Parabéns pela iniciativa!"
Participante 10	"Muito bom! Quem dera houvesse isso implantado na empresa vindo por iniciativa do RH. Sugestões: colocar os nomes dos funcionários com o "tempo de casa" pra não ficar algo vago, pois aqui só sabemos identificar por causa da voz. Parabéns pelo trabalho."	"Sentimento de história. Quem dera mostrar algo para meu filho neste sentido, dizer a ele que na Tilibra tive uma história de vida, com bons momentos, excelentes momentos, etc. Se tem história, tem sentido... Isso que para mim foi o que despertou."
Participante 11	"Adorei e não tenho críticas ou sugestões. Parabéns!"	"Por mostrar o ponto de vista de diferentes pessoas, com certeza nos emociona por saber que a empresa faz parte da vida de todos de uma forma carinhosa e de muito orgulho. Para mim, o sentimento principal transmitido pelo vídeo é o amor que cada um sente pelo trabalho e pela empresa."
Participante 12	"Leve. Gostoso de ver. Inovador (para mim). Terminou com sensação de: quero mais/já acabou."	"Volta ao tempo. Que bom que participei e continuo participando dessa história. Como o tempo passa rápido. Valeu a pena..."
Participante 13	O vídeo ficou ótimo. Achei simples mas divertido, e as histórias se encaixaram, não expôs ninguém no seu pessoal e isso é importante. Nota 10!"	"Emoção, lembranças de coisas que não lembramos no nosso dia a dia. Saudade de velhos tempos, de pessoas que já se foram, gratidão à todos da empresa, à Deus por fazer parte dessa história, ser um bloquinho faz toda a diferença."

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado no quadro acima, de acordo com algumas repostas de avaliação do material, o vídeo despertou sentimentos de orgulho, gratidão, alegria, nostalgia e identificação. Foi emocionante ver as reações das pessoas ao assistirem ao vídeo. Muitas se identificaram com os desenhos e outras choraram ao lembrar das histórias, mas algo constante que se pôde observar no rosto dos espectadores foi um largo sorriso. No momento da apresentação, foi possível observar que, conforme os desenhos eram feitos e as vozes narravam as histórias, os funcionários tentavam identificar quem era o dono da voz e até mesmo se viam nas ilustrações.

Para as funcionárias do RH, a gestora de Comunicação Interna e a gerente de Recursos Humanos, além das mesmas perguntas feitas aos entrevistados, havia uma terceira questão, para conhecer a opinião delas sobre a viabilidade de aplicação da ação na empresa, como pode ser visto no modelo de questionário no Apêndice C. O próximo quadro traz as respostas das funcionárias do RH para cada pergunta:

FIGURA 14: Resultados da avaliação do vídeo feita pelas funcionárias do RH

	Gestora de Comunicação Interna	Gerente do RH
Resposta pergunta 1	"O vídeo, como um todo ficou muito bom, bem elaborado e reflete o objetivo do trabalho de resgate da memória da empresa. A estudante conseguiu, de maneira ordenada e cronológica, demonstrar um pouco da história e de diversas ações da empresa."	"O vídeo ficou muito bom, diferente e de fácil entendimento. A única observação é em relação ao áudio, pois alguns entrevistados ficaram com a voz mais acanhada, dificultando o entendimento."
Resposta pergunta 2	"Um sentimento de orgulho, de pertencimento. Os funcionários demonstram sinceridade na fala, enaltecem o orgulho de trabalharem na Tilibra e aproveitam a oportunidade para agradecer a empresa. Sentimento de gratidão!"	"Sentimento de orgulho em trabalhar nessa empresa, pois como gerente de RH acredito que tenho uma parcela nesse carinho que os funcionários entrevistados demonstraram."
Resposta pergunta 3	"Com certeza! O vídeo poderá ser utilizado pela equipe de RH em ações de engajamento e reforço dos valores da empresa. Ex: durante realização do Treinamento de Cultura Organizacional."	"Sim, com certeza, podemos aproveitá-lo para motivação e em treinamentos sobre nossos valores."

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as funcionárias do RH, o material é viável para ser aplicado e pode ser usado em treinamentos como uma ferramenta para reforçar valores. Entretanto, até este momento elas não têm conhecimento do plano de ações como um todo, elaborado neste trabalho, por isso analisaram a aplicação da ação isoladamente em outros eventos da empresa. Acredita-se que após a apresentação das estratégias, baseadas no diagnóstico, e do contexto de outras ações em que o vídeo se insere, o material possa ser visto não somente como um recurso, mas como parte de um planejamento estratégico que pode alcançar com maior eficácia o público interno.

Após a execução e apresentação do vídeo, a sensação é de dever cumprido por ver que o objetivo de sensibilizar e engajar o público acerca da história da empresa foi, de alguma forma, alcançado por meio desta ação.

4. RELATO DE EXPERIÊNCIA

A ideia de trabalhar com o tema “História e Memória” surgiu em uma aula de história do Brasil, no quinto semestre do curso, em que o professor mostrava à turma uma nova versão da história, construída a partir de relatos da memória. Desde então, o tema pareceu bastante pertinente às estratégias de Relações Públicas, no viés do fortalecimento de imagem das organizações perante seus públicos.

A escolha de trabalhar com a Tilibra veio com a experiência de estágio vivenciada. Convivendo neste espaço, foi possível perceber que os 87 anos de existência de uma empresa tão importante no cenário bauruense guardavam muitas histórias e um material bastante consistente para ser trabalhado.

Aliado a isso, havia também o interesse em abordar a comunicação organizacional. Deu-se assim a junção dos dois temas, em formato de produto: um planejamento de comunicação interna que se sustenta na história da empresa, contada através das memórias de seus funcionários. É nesse contexto que surge também o conceito de Storytelling, estratégia utilizada pela campanha como uma nova forma de contar as histórias.

Ao conhecer a proposta do projeto, a Tilibra se mostrou muito receptiva e colocou à disposição todas as informações necessárias para a elaboração do trabalho, com exceção de alguns dados confidenciais da empresa, mas que não afetaram em nada o andamento deste.

Com organização, planejamento e empenho, o trabalho seguiu sem grandes problemas. Dentre as dificuldades encontradas, estava a falta de tempo para a execução da campanha e consequente acompanhamento de resultados. Optou-se então por executar-se apenas uma das ações planejadas, que poderia representar bem o plano como um todo: o vídeo “Protagonistas da mesma história”, mote da campanha.

Colocar esta ação em prática acarretou em outra dificuldade, que seria produzir o conteúdo e editá-lo. Com a colaboração de alguns funcionários, foram coletadas as memórias. Um profissional da área de design ajudou com as animações. Finalmente, após algumas tentativas, foi possível a edição do vídeo. O resultado pode ser conferido no material em apêndice, juntamente ao relatório de execução, apresentação e avaliação contido na descrição do produto.

Além da função acadêmica de ser apresentado como trabalho de conclusão de curso, este projeto também contribuiu muito no âmbito pessoal. Através das experiências vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho, foi possível conhecer melhor o funcionamento de uma grande empresa, a importância que é dada à comunicação e quais as

teorias que realmente se aplicam na prática e as que funcionam bem somente no espaço teórico.

Foi emocionante ouvir os relatos dos funcionários e perceber o quão importante a Tilibra é em suas vidas. Por fim, o objetivo de despertar no público interno o sentimento de orgulho e pertença, acabou funcionando para mim. Serviu para reforçar meus laços com a empresa, respeitar ainda mais sua história e ter orgulho por ter feito parte dela, mesmo que por pouco tempo, pois sinto que de alguma forma contribuí para o crescimento de seu sucesso.

O planejamento da campanha, após avaliação e possíveis correções, ficará disponível à Tilibra, para ser utilizado quando e se esta julgar viável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o próprio nome diz, o passado representa, para muitos, algo que já se foi e deve ser esquecido. Entretanto, no contexto organizacional, a volta ao passado pode ser esclarecedora e servir como agente norteador para ações futuras. Ou seja, em uma organização, olhar para trás é fundamental para seguir em frente.

Ao decorrer do trabalho, foi visto que, em uma sociedade que compartilha um grande fluxo de informações, a liquidez das memórias aumenta exponencialmente, uma vez que todas as atenções estão voltadas para novas experiências e novos conhecimentos. É neste cenário que o resgate da história e da memória se destaca como estratégia na reconstrução de significados, na solidificação da imagem da empresa a partir de suas origens e no fortalecimento da identidade entre a organização e seus públicos.

No olhar das Relações Públicas, planejar ações estratégicas explorando a história organizacional pode representar um grande trunfo para o estreitamento da relação organização-públicos. Ao recordar sua história, a empresa fortalece sua imagem perante seus públicos, pois os oferece uma nova chance de lembrar sua trajetória, reafirmar sua importância, reviver seus grandes feitos e despertar neles o sentimento de que também fazem parte dessa história.

O objetivo deste trabalho, durante o planejamento de ações, foi exatamente este: reforçar aos funcionários da empresa Tilibra Produtos de Papelaria LTDA a importância de cada um na construção do sucesso da empresa. O intuito era pensar em ações de comunicação interna, menos operacionais e mais estratégicas, que tivessem um valor agregado e que pudessem sensibilizar e envolver o público em torno da campanha, promovendo nos funcionários um sentimento de orgulho e pertença.

Após a aplicação de uma das ações, foi possível obter uma amostra da eficácia do uso da história e da memória em projetos de comunicação. Relembrar a trajetória da empresa fez com que os funcionários se sentissem gratos e orgulhosos por terem feito parte de sua história e mais empoderados de seu sucesso. Sendo assim, pode-se dizer que a teoria atinge a prática, pois a ação foi capaz de alcançar o público, promovendo a geração de valor necessária para sensibilizá-los acerca da campanha. Acredita-se que o mesmo se aplicará na execução das outras ações previstas no planejamento.

A realização deste trabalho permite concluir que é possível pensar na comunicação organizacional de forma estratégica, porém para isso é preciso investir em mais recursos para esta área, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Além disso, é possível afirmar que as

ações estabelecidas neste plano viabilizam à organização um contato mais efetivo com seu público interno, de forma a estabelecer vínculos duradouros e motivar os funcionários em um período de dificuldades que atualmente refletem no clima organizacional.

Reafirma-se, portanto, a importância de que projetos como esse, que trabalham com a história e memória organizacional, não sejam compostos apenas por ações pontuais, mas que possam se incorporar no planejamento de comunicação. A partir da manutenção dessas ações, a história organizacional se consolida cada vez mais, estreitando os laços de identidade entre a organização e seus públicos.

REFERÊNCIAS

- CAPPELLANO, Thatiana. Comunicação Interna. In: NETO, Belmiro R (org). **Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
- CARRILHO, Kleber; MARKUS, Kleber. Narrativas na construção de marcas: storytelling e a comunicação de marketing. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, v.11, n. 20, p. 128-136, 1º semestre de 2014.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- COGO, Rodrigo Silveira; NASSAR, Paulo. A identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, v.11, n. 20, p. 50-60, 1º semestre de 2014.
- COGO, Rodrigo Silveira; NASSAR, Paulo. Comunicação e memória organizacional: o poder da contação de histórias. In.: V CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS –ABRAPCORP, São Paulo, 05-07 de maio de 2011. **Anais...** Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/r.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- CRUZ, Lucia S. Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EM COMUNICAÇÃO E CONSUMO – COMUNICON, 2º, São Paulo, 15-16 de outubro de 2012. **Anais...** São Paulo: ESPM, 2012.
- DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII, 2009, Curitiba. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2009.
- FARIAS, Luiz A; GANCHO, Carolina. Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, v.11, n. 20, p. 24-38, 1º semestre de 2014.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- HISTÓRIA. In: MICHAELIS. **UOL**, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=mem%F3ria>> . Acesso em 21 jan. 2016.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2 ed. São Paulo: Editora Summus, 2003.

LIMA, Laura J. Batista de. Engajamento e motivação: como as pessoas fazem a diferença. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 7. São Paulo, SP: ABERJE, 2013.

LOUREIRO, Simone P. O que deseja uma empresa?. In: NASSAR, Paulo (Org). **Comunicação Interna: A força das Empresas**. Volume 3. São Paulo, SP: ABERJE, 2006.

MAGALHÃES, Ana Cristina C. Storytelling como recurso estratégico comunicacional: construindo a identidade e imagem da organização. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, v.11, n. 20, p. 93-106, 1º semestre de 2014.

MARCHIORI, Marlene. Relações Públicas e suas concepções nas perspectivas da cultura organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MEMÓRIA. In: MICHAELIS. **UOL**, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=hist%F3ria>> . Acesso em 21 jan. 2016.

MERCADO LIVRE. **Produto**: Caixa hermética metal 30x40x20cm. Disponível em: <http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-707752279-caixa-hermetica-quadro-de-comando-metal-40x30x20-sem-cooler-_JM> . Acesso em 21 jan. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo. Relações Públicas e a construção da história empresarial. In: NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

PLACATERIA. **Produto**: Placa de sala 24x12cm em alumínio natural. Disponível em: <<http://www.placateria.com/sinalizacao/placas-de-sala/24-x-12-cm/placa-de-sala-aluminio-natural-24x12cm>> . Acesso em 21 jan. 2016.

RAVASI, Davide. Identidade Organizacional e Memória. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, v.11, n. 20, p. 40-49, 1º semestre de 2014.

SANTOS, Larissa C. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, v.11, n. 20, p. 61-72, 1º semestre de 2014.

SHOPTIME. **Produto:** Tenda Gazebo Ferro 3x3m Kala Branco. Disponível em: <http://www.shoptime.com.br/produto/117298322/tenda-gazebo-ferro-3x3m-kala-branco?opn=GOOGLEXML&loja=01&WT.srch=1&epar=bp_pl_00_go_pla-fj-todas-geral> . Acesso em 21 jan. 2016.

SOUZA, Mauro. História empresarial, mediadora do futuro. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

SUBMARINO. **Produto:** Kit Varal Silver's. Disponível em: <<http://www.submarino.com.br/produto/6802586/kit-varal-silver-s?opn=COMPARADORESSUB&epar=zoom>> . Acesso em 21 jan. 2016.

TERRA, Carolina. Relações Públicas na era dos megafones digitais. In FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Editora Summus, 2011.

TILIBRA PRODUTOS DE PAPELARIA LTDA. **Site Tilibra**. Disponível em: <<http://www.tilibra.com.br>> . Acesso em 23 jan.2016.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élida. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In NASSAR, Paulo. **Memória de empresa:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

VALLE, Alberto. Crise Econômica de 2015. **Empreendedores Web**, 2015. Disponível em: <<http://www.empreendedoresweb.com.br/crise-economica-de-2015/>>. Acesso em 27. Set de 2015.

VISUAL MOLDURAS. **Produto:** Moldura Classe A Modelo A07. Disponível em: <<http://www.visualmolduras.com.br/?s=produto&id=358>> . Acesso em 21 jan. 2016.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de empresa:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.

YATES, Frances A. **A arte da memória**. Campinas: UNICAMP, 2007.

APÊNDICE A - VÍDEO “PROTAGONISTAS DA MESMA HISTÓRIA”

**APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO VÍDEO
PARA ENTREVISTADOS**

Avaliação do Vídeo “Protagonistas da mesma história”

1) Qual sua avaliação sobre o vídeo apresentado? Possui críticas ou sugestões? Quais?

2) Quais sentimentos o vídeo te despertou? Comente sobre eles.

Obrigada pela participação. Sua colaboração foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho!

**APÊNDICE C – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO VÍDEO
PARA FUNCIONÁRIAS DO RH**

Avaliação do Vídeo “Protagonistas da mesma história”

1) Qual sua avaliação sobre o vídeo apresentado? Possui críticas ou sugestões? Quais?

2) Quais sentimentos o vídeo te despertou? Comente sobre eles.

3) Considera este vídeo como uma ação viável para a comunicação interna da empresa? Comente.

Obrigada pela colaboração!

ANEXO A - RESUMO DE RESULTADOS DA PESQUISA DE CULTURA ORGANIZACIONAL 2015

PESQUISA QUANTITATIVA

Em 2014 tivemos uma amostragem de funcionários que responderam o questionário diretamente para a revista exame.

Em 2015 tivemos 812 questionários respondidos: 93% do total de funcionários.

Os índices mencionados são os mesmos utilizados na pesquisa “150 Melhores para se Trabalhar”.

IQAT (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho) –

Relacionado à percepção dos funcionários sobre a relação que eles têm com a empresa, com o trabalho em si, com o chefe e com os colegas. O IQAT é obtido por meio da análise do questionário respondido pelos empregados. São 68 perguntas que avaliam 4 indicadores:

- **IDENTIDADE** – Mede a relação dos empregados com a estratégia e o negócio da empresa e o quanto a organização corresponde a seus valores pessoais.

Níveis de Satisfação:

2014 - 77,48

2015 - 81,00

- **SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO** – Esse indicador inclui itens como salário, bônus, o trabalho em si, o ambiente físico e as perspectivas de crescimento que a empresa oferece.

Níveis de Satisfação:

2014 - 67,61

2015 - 68,41

- **APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO** – Indicador que inclui fatores como aprendizado e desenvolvimento no trabalho, educação corporativa e oportunidades de promoção.

Níveis de Satisfação:

2014 - 61,67

2015 - 62,00

- **LIDERANÇA** – Indicador relacionado à percepção dos empregados sobre os chefes em relação à habilidade de comunicação, a quanto eles estimulam o time a se desenvolver profissionalmente, se são confiáveis, justos e coerentes em seu discurso e atitudes.

Níveis de Satisfação:

2014 - 60,10

2015 - 60,89

ANEXO B – ORÇAMENTO COQUETEL CORPORATIVO BUFFET HAPPY NIGHT



Valor: R\$39,90 por pessoa (acima de 50 pessoas)

O nosso serviço de Buffet inclui toda a estrutura para a sua festa. No dia do evento, nossa equipe estará à disposição com antecedência, levando todo material necessário: toalhas, cobre manchas, pratos, copos, taças, talheres, travessas, réchauds, cumbucas, bandejas, panelas, fogão, freezer equipe treinada, garçons e chefe de cozinha. Atendemos até 150km ao redor de Bauru, consulte-nos para valores de frete.

Coquetel 1

- Coquetel Disposto no Aparador:
- Salgados folheados;
- Salgados assados;
- Canapés de gorgonzola com pimenta biquinho, canapé de caponata de beringela, canapé de azeitona preta com peito de peru, canapé de morango com cream cheese.
- Lanche de metro
- Wrapp de tomate seco com palmito
- Escondidinho Minimalista ou Frango ao catupiry Minimalista
- Mesa de saída: Café, chá, cappucino, liquor e petit fours doces

Bebidas

Coca Cola, Guaraná Antártica, Coca Zero (Garrafa de 600ml)

Água sem Gás

Água com Gás

Suco Abacaxi com Hortelã

Água Aromatizada