

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

BEATRIZ COSTA ALVES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA
TILIFORM**

Bauru - SP

2016

BEATRIZ COSTA ALVES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA
TILIFORM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) como requisito para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo

Bauru
2016

BEATRIZ COSTA ALVES DOS SANTOS

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA TILIFORM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) como requisito para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Roseane Andrelo (orientadora)

Profa Dra Raquel Cabral

Ma. Mariana Carareto Alves

Bauru
2016

Dedico este trabalho à minha mãe, que é quem dá sentido à minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força e a certeza que tudo daria certo, pois sei que nEle eu posso descansar sempre.

Aos meus pais e ao meu padrasto, pelo suporte que me deram, em todos os sentidos possíveis, para a realização desse sonho. À minha mãe, Sônia, por me ensinar como é se doar por alguém. Ao meu pai, Antonio, por se alegrar com cada conquista minha, por menor que essas fossem. E ao meu “paidrasto”, Bira, por ter apoiado meus sonhos, por mais impossíveis que eles parecessem e por me ajudar a torna-los realidade.

À minha família, especialmente ao meu irmão, Ricardo, e à minha prima, Thais, por sempre acreditarem em mim e conseguirem enxergar o que há de melhor em minha vida.

Ao Rosca, Van e Águeda pela linda amizade que construímos, que de tão sólida e intensa não cabe em quatro anos de faculdade e vou levar pro resto da minha vida. Obrigada pelo carinho, força e companheirismo de sempre.

Às minhas veteranas lindas, Poney e Vale, por terem me ensinado com tanto carinho e paciência como é viver Bauru e, mais do que isso, pela família que construímos. Agradeço à minha bixetinha, Bá, por ter sido a melhor filha que a Unesp poderia ter me dado.

Agradeço aos meus amigos da igreja e da escola, por transformarem em apenas números os quilômetros de distância que nos separavam. Em especial à Thami e ao Julio, que sempre se preocuparam em regar a nossa amizade e enxugaram as minhas lágrimas quando eu mais precisei.

À minha orientadora, que sempre é um exemplo de dedicação a ser seguido. Alguém que me apoiou e me orientou de forma impecável, carinhosa e amiga nos caminhos que esse trabalho me fez trilhar.

À Tiliform, pela confiança no meu trabalho e por me ajudar a crescer como pessoa e profissional.

E, por fim, à Unesp que me acolheu e me permitiu viver a maior mudança da minha vida. Que me ensinou a ser Relações Públicas e me deu a certeza de que fiz a escolha certa.

“Se você não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve”.

Lewis Carroll

RESUMO

Este trabalho se propõe a construir um planejamento de comunicação interna para a empresa Tiliform, fazendo uso dos conceitos de planejamento de comunicação interna. A partir de um detalhado diagnóstico da organização foram traçadas propostas de ações de maneira a atender às necessidades da organização no tocante ao seu ambiente interno. Algumas das ações foram implantadas e tiveram seus resultados mensurados. A Tiliform é uma organização que atua no setor gráfico. Iniciou suas atividades em 1985 como uma diversificação dos negócios do Grupo Tilibra, se tornando independente em 1989, quando se uniu a Proform, outra empresa do grupo, dando início assim, ao Grupo Tiliform. Possui mais de nove mil clientes ativos em nível nacional, quatro plantas fabris e escritórios comerciais. Busca-se que esse planejamento de comunicação interna seja os primeiros passos para o desenvolvimento e implementação de um setor de comunicação na organização. Depois de apresentado à banca examinadora, este planejamento proposto será levado à Diretoria da organização para que possa ser implementado.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Planejamento de Comunicação. Relações Públicas. Tiliform.

ABSTRACT

The purpose of this paper is develop a planning of internal communication for Tiliform company, using the concepts of internal communication planning. By means of a detail diagnosis of the company some actions will be proposed to attend the demands of the organization's internal contextSome actions were implemented and their results were measured. Tiliform works in graphic sector. Started their activities in 1985 as a diversification of Grupo Tilibra's business, becoming independent in 1989, when joined to Proform, other company of the group. Has more than nine thousand active consumers in Brasil, four manufacturing plants and commercial offices. It is intended that this internal communication planning become the first stapes of the development and implement of a communication sector in the organization. After submitted to the examination board, this proposed planning will be given to the Tiliform's directors to be implemented.

Keywords: Internal Communication. Planning of internal communication. Public Relations. Tiliform.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.1.1 Planejamento	10
2.1.2 Planejamento Estratégico de Comunicação	13
2.1.3 Planejamento de Comunicação Interna e as Relações Públicas	16
2.1.4 Diagnóstico	18
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E PÚBLICO INTERNO	19
2.2.1 Cultura organizacional	23
2.2.2 Comunicação dirigida	24
2.3 AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO	26
3 RELATO DE EXPERIÊNCIA	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
5 REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo central desenvolver um planejamento de comunicação interna para a Matriz do Grupo Tiliform. Trata-se de trabalho de pesquisa de caráter exploratório, baseando-se nas técnicas de planejamento de comunicação em Relações Públicas. Foi estruturado durante o período de estágio da estudante de Relações Públicas, de junho a dezembro de 2015.

A indústria gráfica Tiliform tem a necessidade de desenvolver ações comunicacionais, contudo ainda não possui um setor de comunicação estruturado. Esse fato justifica a proposta de um planejamento de comunicação interna, uma vez que a atenção dada ao público interno e à comunicação está aumentando nas organizações e a demanda por esse plano veio da própria empresa. Tendo em vista o atual cenário das organizações, que encontram problemas em sua comunicação, muitas vezes por não ser devidamente estruturada, o planejamento de comunicação interna pode ser uma forma de solucionar esses problemas.

Através de um amplo diagnóstico da organização serão traçadas propostas de ações visando atender às necessidades da empresa no tocante ao seu ambiente interno. Posteriormente, algumas ações implantadas serão apresentadas, bem como a mensuração realizada com base no resultado e impacto das ações e, por fim, as medidas corretivas a serem aplicadas na empresa.

Dessa forma, este trabalho está estruturado em duas partes: planejamento de comunicação interna e relatório de execução.

Devido ao fato da Tiliform ser uma empresa que já está há 30 anos atuando no mercado gráfico sem ações de comunicação interna sistematizadas, pretende-se, assim, que este planejamento de comunicação interna represente os primeiros passos rumo à estruturação de um setor de comunicação que possa atuar estrategicamente na organização. Após a apresentação à banca orientadora, o planejamento aqui proposto será entregue também à empresa na esperança que possa ser implantado em sua totalidade no futuro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Planejamento

A ação de planejar, fazer planos, olhar o presente com o foco no futuro, traçar metas para alcançar objetivos, compõe o termo “planejamento”. A excelência da administração tem como primeiros passos a elaboração de um bom planejamento. Planejar é um processo que envolve um modo de pensar e questionar.

Contudo, o planejamento vai além da função de prever ações futuras a longo prazo, mas também direciona as atitudes da organização por meio de uma avaliação atual desta – analisando de forma conjunta o passado, presente e futuro.

Oliveira (2011, p.5) afirma que a prática sistemática do planejamento tende a reduzir a incerteza existente no processo decisório e, por consequência, provocar o aumento da probabilidade de atingir os objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Assim, por ser o planejamento:

(...) um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Neste contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas empresas (OLIVEIRA, 2011, p. 5)

As organizações contemporâneas então, têm sido cada dia mais desafiadas a se tornarem competitivas, com isso, se planejar se tornou algo essencial para a sobrevivência de qualquer organização.

De acordo com Marchiori (200b, p.234), a empresa que sobrevive não precisa ser a que apresenta mais força, mas sim uma melhor capacidade de adaptação ao meio que está inserida. Essa necessidade de adaptação não é algo novo, nem que se deu através de fenômenos como a globalização; sempre aconteceu, desde quando iniciou-se a atividade econômica do homem.

Farias (2011, p. 51) apresenta a origem da preocupação com o planejamento ao afirmar que:

A recorrente preocupação com o conceito de planejamento, tão valorizado atualmente, é reflexo da necessidade de errar menos, de obter resultados superiores com diminuição dos esforços, de garantir credibilidade para a manutenção de orçamentos. Planejar é potencializar resultados.

Segundo Ackoff (*apud* KUNSCH, 2003), o planejamento é formado por cinco fases diferentes. A primeira é onde se define os seus objetivos e metas; a segunda é a especificação das políticas, programas e procedimentos que serão adotados; a terceira fase é onde se determina os recursos necessários; a quarta, diz respeito à implantação e, por fim, na quinta, tem-se a definição de formas de controle.

O planejamento é definido por Kunsch (2003) como um ato de inteligência que faz parte do processo de gestão estratégica. “[...] aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões” (KUNSCH, 2003, p. 206).

Atualmente, o planejamento tem grande importância no cotidiano das organizações, conforme afirma Tavares (1991, p. IX *apud* SILVA, 2003, p.24):

[...] o planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências... hoje ele é visto como um instrumento de gestão indispensável tanto para organizações de grande, pequeno ou médio porte, como públicas e privadas.

No que diz respeito ao planejamento estratégico, Oliveira (2011, p. 34) afirma que o “planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado, capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”. Envolve conhecimentos sobre a própria organização e seus objetivos.

Segundo Tubino (2007), o planejamento estratégico procura maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões nas empresas. Verifica-se os impactos de suas decisões a longo prazo, que também influenciam a natureza das características das organizações, visando alcançar a sua missão. É preciso que a organização tenha claro os limites de suas forças e suas habilidades em se relacionar com o meio ambiente, buscando desenvolver vantagens competitivas em relação à concorrência, para que efetue um planejamento estratégico e possa fazer uso de todas as situações que lhe oferecerem benefícios.

Fischman (1991) apresenta a questão do ambiente ao afirmar que:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMAN, 1991 p.25).

Stoner (1985, *apud* DIAS, 2007) trabalha a definição de planejamento estratégico como um processo por meio do qual a empresa busca alcançar o sucesso e formar o seu futuro, através de um comportamento proativo, analisando seu ambiente atual e futuro.

Porém (2013, p.110) também ressalta a eficácia do planejamento estratégico, que se potencializa quando alinhado à gestão estratégica:

A gestão estratégica como atividade cotidiana das organizações de reflexão de suas atividades, de estímulo ao pensamento estratégico, de adequações às mudanças ambientais, gerará maior qualidade na estruturação do planejamento estratégico, na sua implementação e controle.

A elaboração de um planejamento estratégico se mostra com grande relevância no contexto organizacional. É necessário, portanto, um envolvimento da organização como um todo, incluindo a administração, lideranças e funcionários, não somente um apoio, para que assim seja possível manter e distinguir as operações de uma organização (MARCHIORI, 2008a, p. 227).

Citando Kunsch, Porém (2013) corrobora com esse argumento ao afirmar que a gestão estratégica possibilita que o planejamento estratégico não seja somente um plano desenvolvido por diretores, mas que envolva todos os processos, promovendo um comprometimento comum.

A comunicação no processo de gestão estratégica e de pensamento estratégico deverá ultrapassar um caráter técnico. Nessa esfera, entende-se que ela tem um papel decisivo e fundamental como diferencial em níveis internos e externos das organizações, gerando espaços cada vez mais produtivos e dialógicos, proporcionando mecanismos organizacionais mais inteligentes de gestão, direção e planejamento dos negócios e atividades (PORÉM, 2013, p.111)

O planejamento estratégico pode, assim, ser sintetizado:

[...] como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. Conta com o desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, definição dos objetivos, um bom portfólio de negócios e a coordenação de estratégias funcionais (KLOTTER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 19)

Dessa forma, seguindo o raciocínio de Kunsch (2003), a organização deve-se valer de um planejamento estratégico, delineando como cada uma de suas áreas devem atuar de modo que se alcance seus objetivos – isso inclui a comunicação.

Experiência, narrativa, identidade, cultura, comunicação e relações públicas serão integradas e justificadas como um caminho para que nossa atividade possa solidificar seu posicionamento estratégico, principalmente, no âmbito dos relacionamentos internos. (MARCHIORI, 2008a, p. 240)

Nessa perspectiva é possível encontrar uma relação entre comunicação e planejamento estratégico, uma vez que é necessária uma integração entre os conceitos apresentados, de maneira que a comunicação possa ser um ativo estratégico nas organizações.

2.1.2 Planejamento Estratégico de Comunicação

Levando em consideração o papel fundamental que é exercido pela comunicação na gestão estratégica das organizações, como aponta Porém (2013), e o fato de que ela é uma das unidades da organização, como classifica Kunsch (2003), é possível dizer que a comunicação é intrínseca à organização. Mesmo que os processos comunicativos não sejam institucionalizados, não há uma organização que não tenha práticas comunicativas. A comunicação é que alicerça a organização, por isso não é um processo autônomo, uma vez que corresponde sempre à forma de ser daquilo que a engendra, ou seja, a empresa ou instituição (CARDOSO, 2006).

Berlo (2003) também argumenta que só é possível que se tenha uma organização, de qualquer espécie, através da comunicação. É justamente a comunicação entre os elementos que promove do seu conjunto uma organização, e não elementos isolados e desorganizados à parte.

Marchiori (2008a, p. 86) ressalta o papel da comunicação no sucesso das organizações.

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos e demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Essa visão empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Fundamenta sua imagem e reputação empresarial.

Torna os discursos verdadeiros e validados pelas pessoas, ou seja, viabiliza a existência de uma organização com credibilidade.

Maximiano (2007) apresenta duas preocupações básicas no que diz respeito à comunicação: a comunicação entre pessoas, e o mecanismo de integração nas organizações. Dessa forma, a comunicação passa a ser vista como fator determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais, como forma de colaborar para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que demanda muita capacidade de comunicação para a administração.

Nas palavras de Nassar e Figueiredo (2007, p.20):

A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobretudo a sua preservação (se quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos.

Dessa forma, de acordo com Genelot (2001), a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, permite a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas entre a organização e seus mais diversos públicos, como o mercado, a opinião pública e a sociedade em geral.

Para Kunsch (1997), a comunicação organizacional é composta por: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Mercadológica e pode ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso (KUNSCH, 1997, p. 116).

É possível dizer que a comunicação organizacional identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, e possibilita a união de processos comunicacionais. Dessa forma, verifica-se o grau de importância da comunicação para as organizações, sendo primordial que ela faça parte da gestão estratégica, e da mesma forma, seja alvo de planejamento estratégico.

Marchiori (2008a) apresenta dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é a que tem função informativa básica, comunicando fatos ocorridos e sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a que gera os fatos, cria os contextos. Indica um novo comportamento já que tem como função cocriar o futuro da organização.

Para realizar os objetivos, é preciso uma política de comunicação planejada e criativa, ampla e eficiente, cobrindo as mais diversas possibilidades de ações de comunicação, sem, contudo, deixar de levar em conta todo os demais fatores que influenciam a vida organizacional (FARIAS, 2011, p. 54).

No tocante ao planejamento estratégico de comunicação, Kunsch (2003) explica sua formação em três partes. A pesquisa e construção do diagnóstico estratégico compõem a primeira parte, onde se identificam a missão, visão e os valores, e analisa-se o negócio e o ambiente da organização. A segunda parte é o próprio planejamento da comunicação que inclui a definição da missão, visão e valores da comunicação, a determinação de filosofias e de políticas, o estabelecimento de objetivos e metas, o esboço de estratégias gerais, a estruturação dos projetos e programas específicos, assim como a definição do orçamento necessário. Na última etapa é feita a gestão estratégica da comunicação organização que inclui a divulgação do plano, a implementação, o controle das ações a avaliação dos resultados.

Torquato do Rego (1986, p.11) salienta a importância da análise do contexto para a estruturação de estratégias em comunicação organizacional:

O planejamento das estratégias, programas e projetos de Comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do ambiente. Incurrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentar para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente.

Dois tipos de planejamento são feitos em relações públicas, por sua vez. O primeiro refere-se a elaboração de um projeto global, ou um plano estratégico de comunicação para uma organização específica. E o segundo diz respeito ao planejamento e a produção de projetos e programas específicos, como ações com a comunidade, comunicações de crises, comunicação interna, etc (KUNSCH, 2003).

Dessa forma, entende-se que o planejamento da comunicação organizacional é algo de grande abrangência, envolvendo todos os tipos de comunicação e podendo ser segmentado em outros planejamentos como o planejamento da comunicação

institucional, comunicação interna, comunicação administrativa e de comunicação mercadológica. Neste trabalho o foco será dado à comunicação interna, de acordo com o modelo de Kunsch (2003) de planejamento estratégico de comunicação.

2.1.3 Planejamento de Comunicação Interna e as Relações Públicas

No que diz respeito à comunicação interna, o planejamento da comunicação apresenta grande relevância, uma vez que segundo Marchiori (2008a, p. 235):

Os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estejam informados e integrados em um determinado contexto, o que exige contínua troca de informação e alteração de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários.

Para Raigada (1997, p. 94):

Servir-se de uma Política de Comunicação Interna é comprometer-se a desenvolver relações de trabalho que não apenas considerem a atuação sobre compreensão ou inteligibilidade da própria organização, mas também sobre seu próprio desenvolvimento

Hermosa (1990), por sua vez, afirma que o principal objetivo de qualquer programa de comunicação interna, abrange o estreitamento de laços entre direção e empregados, a redução dos antagonismos entre indivíduos e grupos, a busca por conseguir a sinergia, bem como a busca pela criação de uma cultura que seja comum, e um sistema de valores reconhecido e compartilhado para construção de uma identidade coerente e verdadeira. Dessa forma, tudo depende do quanto os empregados e gestores se identificam com os membros da direção, e estes com os objetivos organizacionais, e do grau de coesão interna. Apenas dessa forma a comunicação interna poderá contribuir para:

- Valorizar o empregado como pessoa e cidadão;
- Dar transparência aos fenômenos organizacionais;
- Dar abertura para o diálogo;
- Favorecer a gestão participativa;
- Propiciar um clima de bem-estar.

Dessa forma, prover informações e clarificar, dar suporte às pessoas para que elas possam expressar seus sentimentos, envolve-las no planejamento e

implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e dar *feedback*, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem compor o cotidiano das preocupações de profissionais e líderes empresariais que buscam melhorias em suas performances. É necessário estabelecer novas bases para um relacionamento mais produtivo e eficaz com o público interno, tendo em vista um desenvolvimento organizacional de maior competência e alinhado com as demandas da sociedade atual. As organizações precisam estar cientes em seu discurso organizacional de que as pessoas (o colaborador) são o verdadeiro diferencial competitivo da organização. (CABRAL, 2004)

Marchiori (2008b) corrobora com esse pensamento ao afirmar que o sucesso das organizações ainda está centrado nas pessoas, assim buscar a valorização dos funcionários deve ser vista como uma estratégica básica dos empresários que querem uma organização mais efetiva, mais verdadeira.

Lesly (1999), ao dizer que os líderes devem conseguir apoio e não o impor, afirma, dessa forma, que a comunicação é fundamental. Com isso, em suas palavras, *Relações Públicas*: “é a única disciplina que vai ao âmago do porquê e do como as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social, e fornece os meios de como direcionar essas reações” (1999, p. XI).

Contudo, para que sejam excelentes, as relações públicas precisam ser estratégicas, atuando em conjunto com as áreas estratégicas da organização.

Para Grunig (2003), [...] as Relações Públicas passam por cinco tendências, a saber: a) Relações Públicas é uma profissão que possui um corpo de conhecimentos próprio; b) é uma função estratégica e não mais uma função técnica; c) é praticada por profissionais que se desempenham como conselheiros estratégicos e estão cada vez menos preocupados com instrumentos midiáticos; d) é praticada, cada vez mais, em um cenário de diversidade cultural; e) é cada vez mais global e não está mais confinada às fronteiras locais. (FERRARI, 2006, p.86)

É preciso, assim, pensar mais profundamente nas relações públicas como prática estratégica das organizações, pois há algumas preocupações que afetam o posicionamento e a manutenção da empresa, tais como a maneira de fazer com que os públicos realmente acreditem, valorizem e se identifiquem com a organização, como tornar legítima uma empresa, entre outras. Assim, o enfoque deve estar nas pessoas, e não nas estruturas e sistemas. O papel de Relações Públicas se torna claro na identificação de estratégias que possam promover a existência de uma organização por meio da comunicação e cultura (MARCHIORI, 2008b).

Portanto, o ideal seria que as relações públicas atuassem em um nível macro, fazendo parte do planejamento da organização, dando apoio às decisões mais estratégicas desta, à medida que também lida com sua área de interesse, a comunicação organizacional.

As Relações Públicas requerem uma postura estratégica para que a comunicação possa ser efetiva, e para tanto, pode fazer uso da cultura fatalista-organizacional e da comunicação. Essas duas vertentes unidas respondem às necessidades que o processo interno das organizações vem solicitando (MARCHIORI, 2008b).

É defendido que o grande enfoque da comunicação interna passa a ser cheio de entendimentos, conhecimentos, criação de vínculos, de modo que se possam estabelecer relacionamentos que sejam verdadeiros, pois somente dessa forma que um trabalho se torna legítimo e que se constrói a credibilidade. É assim que se efetivam relações públicas nas organizações (MARCHIORI, 2008b).

2.1.4 Diagnóstico

Conforme citado nos tópicos de planejamento estratégico, o diagnóstico é a base para a estruturação do planejamento estratégico, e por isso, baseia todas as ações de comunicação de uma organização. É por meio dele que se pode levantar as necessidades e elaborar as devidas soluções. Portanto, será feito um destaque para o diagnóstico, dada a sua importância no reconhecimento das necessidades da organização e comunicacionais. Afinal,

Para comunicar é preciso analisar qual é a especificidade de cada contexto, qual o momento que a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe, sente, como as relações se estendem em nível grupal, entre outros pontos de descoberta. Somente com o detalhamento do contexto é que se pode planejar e alcançar eficácia na comunicação (MARCHIORI, 2008a, p. 86).

Farias (2011) afirma que o início do planejamento se dá pelos questionamentos, por um conjunto de perguntas que englobam o cenário onde a organização está, para que depois seja possível buscar as respostas. O princípio será diferenciador no processo: um bom levantamento de dados, um bom briefing, um

estudo exploratório bem realizado possibilitam ancorar o planejamento em bases mais eficientes.

Dessa forma, segundo Certo & Peter (1993):

a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes quanto futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir as suas metas. Aqui, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu processo para atingir essas metas (CERTO & PETER, 1993, p. 38).

Como aponta Marchiori (2008a), detalhar o contexto organizacional permite a estruturação de melhores ações de comunicação, uma vez que é a partir dele que pode-se identificar com quais públicos se deve estabelecer relacionamentos e qual é a melhor forma para que se faça isso, isto é, escolher o canal de comunicação que será utilizado, com qual tipo de linguagem falar, entre outros aspectos que dizem respeito à emissão e a recepção de mensagens.

As comunicações são básicas para existência de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. [...] Da mesma forma, a organização necessita saber o que acontece entre grupos que a influenciam para poder atingir, de modo objetivo, os diversos públicos de seu interesse (FRANÇA; FREITAS, 2008, p.3).

Vê-se, portanto, a importância de entender o ambiente organizacional para as estruturar ações de comunicação mais assertivas e dirigidas, por exemplo, ao público interno, que será o alvo deste planejamento de comunicação.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E PÚBLICO INTERNO

Para Hall (1984, p. 132), o processo de comunicação nas organizações “contém elementos que são fortemente organizacionais e fortemente individuais”, o que confirma o indivíduo exerce o papel central em todo o processo de comunicação organizacional, por sua natureza de ser social. Assim, no que se diz respeito à comunicação interna, esta deve ter grande importância para as organizações, uma vez que trabalha com os indivíduos que as compõe. É por meio dela, por ter um papel estratégico nas organizações, que se dá o relacionamento com os colaboradores, o público interno.

Estão em constante discussão as questões relacionadas a valorização dos empregados; a necessidade de promover uma maior integração destes ao ambiente organizacional; a abertura de espaço para criação e revelação de vocações e talentos; a necessidade de dar a eles mais autonomia; tornar cada colaborador um parceiro estratégico do negócio; a importância de disseminar a missão e visão organizacional, para que os empregados possam traçar objetivos e estratégias alcançar o sucesso; bem como o fato de que tão importante que o resultado é a forma como se chega a esse resultado (CABRAL, 2004). É preciso, portanto, melhorar as habilidades de cada colaborador, capacitando-o e atualizando-o, para uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre seu novo papel na empresa e na sociedade. A atenção dada ao público interno deve ser grande.

O público interno: “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição” (FRANÇA, 2008, p. 39). Nas palavras de Lammertyn,

Públicos internos são os grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõem seu quadro de colaboradores permanentes, isto é, recebem salários e possuem relação de dependência (apud FRANÇA, 2008, p. 39).

No passado, quando os primeiros estudos sobre a comunicação nas organizações foram feitos, a classificação dada ao público interno era somente como interno, externo e misto. Dessa forma, entendia-se que o público interno era somente aquele grupo que estava dentro da organização, sem se preocupar com o fato de que aquelas mesmas pessoas que são as colaboradoras de uma empresa, também assumem outros papéis na sociedade, ou seja, não se atentavam ao multiprotagonismo, fenômeno este que foi intensificado pelas redes sociais digitais.

Entende-se por multiprotagonismo o fato de que cada um dos stakeholders [nome dado aos públicos de interesse de uma organização] assumirem diferentes papéis de acordo com o momento, o local, o agrupamento em que se encontram. Se, para a comunicação interna sempre foi necessário entender as expectativas e conquistar a atenção dos empregados, o desafio agora é renovar as mensagens e as relações internas de modo a viabilizar uma comunicação que transmita credibilidade neste ambiente de multiprotagonismo. Aquele modelo tradicional de Comunicação, emissor-mensagem-mídia-receptor, deixa de existir neste novo momento em que, com o avanço das tecnologias de informação, não existe mais a estanqueidade emissor x receptor e nem há mais ‘poucos comunicando para muitos’. É a era ‘dos muitos comunicando para muitos’ e qualquer momento, em que os novos protagonistas articulam-se, por meio das novas

tecnologias, fazendo da Comunicação um terreno fértil que ultrapassa a mera questão de transmissão de um emissor para um receptor (FREIRES, 2011, p. 31-32).

Linstead e Grafton-Small (1992, p.335) corroboram com esse pensamento ao alertarem para o entendimento das pessoas na condição de “membros múltiplos”, uma vez que ao participarem de outras instituições culturais e sociais, têm maior poder de influenciar os valores da organização, em uma perspectiva funcionalista.

Como reflexo, observa Freires (2011), não se pode mais tratar a comunicação de forma restrita ao ambiente interno, uma vez que as ações passam a repercutir globalmente. Contudo, a preocupação em se estabelecer uma comunicação interna eficaz e estratégica não tem foco somente nos benefícios que ela traz à organização, mas também às pessoas que dela fazem parte.

Fazendo uso da gestão de pessoas e da administração, é válido lembrar que:

as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, os empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 2010, p. 11)

A importância da comunicação interna está assim, nas possibilidades que ela promove de estímulo ao diálogo e à troca de informações (KUNSCH, 2003) e, mais ainda, ao desenvolvimento concreto e sustentado das pessoas, sociedade e organização. Dessa forma, o público interno não pode ser tratado de forma mecânica e padronizada. É necessário entender as diferentes necessidades de informação demandadas por cada segmento do público interno. Conforme afirma Daft (2008), que faz um alerta acerca da atenção que os colaboradores precisam ter dentro das organizações, tendo em vista que:

A base financeira da economia atual é a informação, e não as máquinas ou fábricas [...], o fator primário de produção passa a ser [o] conhecimento, a isso os gerentes precisam responder por meio do aumento do poder dos funcionários. Funcionários e não o maquinário de produção, possuem o poder e o conhecimento necessários para fazer com que a empresa continue competitiva. (p. 8).

Para Curvello (2012, p. 22), é possível definir a comunicação interna atualmente como o conjunto de ações que a organização gerencia buscando ouvir,

informar, mobilizar, educar e manter coesão interna a respeito dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem colaborar para a construção de uma boa imagem pública. Normalmente, engloba a comunicação administrativa (através de cartas-circulares, instruções, memorandos), a comunicação social (que faz uso de boletins, jornais internos, vídeos-jornais, internet, revistas) e a comunicação interpessoal (a face a face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados).

A preocupação em se estabelecer uma comunicação interna eficaz, por sua vez, não está relacionada somente com os benefícios que ela traz a organização, mas também com as pessoas que estão envolvidas, uma vez que as pessoas formam o principal ativo da organização, por isso a necessidade de fazer com que as organizações se atentem e se conscientizem mais a cerca de seus funcionários. São bem-sucedidas as organizações que estão se dando conta de que somente é possível crescer, prosperar e manter sua continuidade se puderem otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, em especial, os empregados. Uma vez que uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global, bem como sua cultura organizacional começam a refletir essa crença (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Marchiori (2008a, p. 13) enumera as vantagens trazidas pela gestão da comunicação interna:

Sobrevivência da organização e conseqüentemente fortalecimento de suas rede*s de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna.

Para Cardoso (2006), os públicos internos das organizações são fundamentais para a operação destas e estão muito vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, ou seja, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, formando as imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos.

Dessa forma, Marchiori (2008a, p. 187) considera uma perspectiva interpretativa das organizações que possibilita “conceber as organizações como

sistemas de construção de significados compartilhados”. E defende a cultura como produto da comunicação, ao afirmar que comunicação é cultura. “Sem comunicação, não há cultura, não há realidade social significativa”.

2.2.1 Cultura organizacional

Schein (1986) é um dos teóricos mais aceitos sobre cultura organizacional e se destacou por discorrer acerca da importância da análise crítica desse conceito, buscando criar uma base mais sólida de referência para os que pesquisam e atuam nesse campo. Segundo ele:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1986, p. 9)

Pettigrew (1996, p. 146) aprofunda a discussão ao afirmar que:

No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Marchiori (2008a), por sua vez, parte do princípio de que a comunicação forma a cultura da organização por meio da construção de significados. São as pessoas que criam significados e entendimentos. Dessa forma, as organizações precisam conhecer as pessoas, seus comportamentos, formas de agir, de maneira a desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto aos seus funcionários, para que eles possam representá-la da melhor forma possível, já que a organização é estimulada e desenvolvida pelas pessoas. São as pessoas que criam significados e entendimentos.

Cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos (MARCHIORI, 2008a, p. 81).

Já, na visão de Carrieri (2013), não existe também somente uma cultura, e sim várias, uma vez que as pessoas se inserem em mais de uma referência cultural, o que

é algo comum ao ser humano por viver socialmente. Contudo, nem sempre os contextos são convergentes. Assim, a partir das divergências, as construções culturais se apresentam uma dinâmica própria, conciliando-as para que se encontre meios de articular as diferenças e sem que haja uma cultura única. Isso leva os grupos sociais contemporâneos à fragmentação cultural e identitária e à multiplicidade das inserções grupais de seus membros, que vem aumentando. Assim, as organizações estão buscando apresentar para seus membros as suas culturas como fonte de identidade tratada como única, uma espécie de diferencial das demais. Fazem isso por meio do discurso. “Neste sentido, a empresa é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação” (MARCHIORI, 2008 a, p. 79).

As organizações também precisam estar sempre abertas para os processos de mudança, pois algumas vezes não é o público que precisa mudar, e sim elas mesmas. E no que se diz respeito às experiências, elas constroem a identidade das organizações, e uma vez que a identidade é fonte de experiência e significado, ela envolve cultura e comunicação (MARCHIORI, 2008b).

2.2.2 Comunicação dirigida

No momento em que se sabe com quem se irá comunicar, a comunicação passa a ser segmentada. Também é devido à proximidade com o público alvo da comunicação que o feedback se torna assim possível. Dessa forma, fala-se de comunicação dirigida.

Santos (2010) explica:

A Comunicação Dirigida, aquela segmentada segundo as necessidades e o conhecimento pormenorizado de cada público, é um processo que tem como principal finalidade estabelecer um vínculo direto, objetivo e eficiente entre a organização e o receptor, para tornar possível a coexistência dos interesses. A mensagem, o veículo, o período, o enfoque, tudo deve ser analisado e adequado às circunstâncias de cada caso e público, conforme sua natureza, finalidade e os meios e comunicação. Nesta linha de raciocínio, a Comunicação Dirigida promove o feedback mais rápido, permite efeitos melhores e mais direcionados junto aos receptores – relativos à troca de informações entre públicos. O relações públicas, como gestor da comunicação, emprega estes instrumentos para estabelecer relacionamentos com as partes interessadas, nos diferentes graus de interesse institucional, pessoal ou de negócio (SANTOS, 2010, p. 9)

Com isso, entende-se que quando se fala em comunicação dirigida refere-se à comunicação utilizada a fim de conquistar os públicos, valendo-se de ferramentas e técnicas, identificadas por meio de pesquisas bem elaboradas e estudos aprofundados do público ao qual se dirige, contudo é importante lembrar que há

"uma diferença entre as expressões "direcionada" e "dirigida". A primeira refere-se ao tipo de encaminhamento das mensagens da comunicação massiva, transmitidas a determinadas faixas da população sem haver nenhuma segurança de quais pessoas receberão efetivamente a informação. A segunda tem o sentido de representar um alvo exato que é localizado e, por meio de escolhas sucessivas, alcançado, havendo controle integral do emissor do canal e, singularmente, do depositário da informação (grupos que se almeja converter em públicos)" (FORTES, 2003, p.239-240).

A comunicação dirigida ao público interno das organizações pode se dar por meio de diversos veículos ou ferramentas. Para Melo (2006, p.34), essas ferramentas "representam não só uma fonte interna no processo comunicativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudança de hábitos e atitudes dos funcionários". Daí o princípio básico de unir, motivar, ensinar e informar o público interno. Para Reis (2008, p.30), os veículos de comunicação interna são "constituídos por canais de comunicação estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formato definidos e possibilidade de interação entre emissor e receptor (comunicação de mão dupla)".

Santos (2010) destaca a comunicação escrita (manuais e jornal mural), a comunicação audiovisual (rádio empresa e sistema interno de alto-falantes), a comunicação oral (palestras) e a comunicação digital (intranet) como formas de colocar em prática a comunicação dirigida ao público interno de uma empresa.

Dessa forma, é possível destacar a importância de mecanismos que auxiliem a ouvir o público, para que os veículos utilizados e ações realizadas possam ser mensuradas, e se necessário, ajustadas, e também para garantir uma relação de mão dupla e confiança entre a organização e seus colaboradores.

2.3 AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO

A prática do *feedback* e a realização de medidas corretivas compõem o último passo do planejamento estratégico. Busca-se avaliar os resultados e fazer o controle das ações implementadas.

A auditoria de comunicação organizacional tem como função primordial examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa, visando, neste contexto, melhorar o desempenho das práticas comunicacionais vigentes (KUNSCH, 2003, p. 302).

Uma pesquisa de opinião, voltada ao público interno de uma empresa, por exemplo, irá gerar informações estratégicas em relação à imagem da empresa e seus produtos e serviços, à satisfação e ao orgulho de fazer parte do quadro de colaboradores da corporação, às expectativas gerais desse público, etc. Os canais de *feedback* devem estruturados como formas de as respostas da audiência chegarem aos gestores de processos comunicacionais (KELLER, 2005).

Ouvir o público auxilia, por exemplo, na adequação de um jornal interno ou *house organ* (montagem do perfil do leitor e detecção de assuntos de interesse). É uma Comunicação eficiente e eficaz capaz de equilibrar o microclima interno, gerando mensagens adequadas (sem ruído) (KELLER, 2005, p. 26).

Palma (1994) amplia a discussão ao afirmar que o trabalho de uma pesquisa de opinião implica em:

inquerir e motivar as chefias e diretorias [...] descobrir, não apenas se as críticas existem, mas se as causas são a indiferença ou a expectativa de melhorias [...]. A avaliação permanente implica também julgar adequadamente as chamadas colaborações. Implica descobrir se a falta de colaborações para a publicação significa desinteresse do público ou, ao contrário, significa que o leitor está plenamente satisfeito com seu jornal” (PALMA, 1994, p. 171).

Por fim, Keller (2005) afirma que a auditoria é decisiva para o sucesso das ações de uma organização como um todo, não somente as ações comunicacionais.

Dessa forma, é importante ressaltar que a auditoria de comunicação interna é uma ferramenta de grande importância no fornecimento de dados sobre as ações de comunicação que integram o ambiente interno da empresa, permitindo que a sua eficácia seja avaliada e que correções sejam realizadas.

3 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Desafiante define a minha experiência em desenvolver um planejamento de comunicação interna e ter a oportunidade de aplica-lo. Voltei de intercâmbio em janeiro de 2015 em busca de novas experiências, e o estágio, que acabou se mesclando ao meu Trabalho de Conclusão de Curso, veio ao encontro desse meu desejo.

No segundo ano da faculdade tive a oportunidade de desenvolver uma iniciação científica e de produzir um trabalho monográfico ao final, o que me introduziu à escrita acadêmica. Foi durante a execução desse trabalho que conheci a Tiliform.

Ao voltar de intercâmbio, comecei a procurar empresas para estagiar e, após contatar o Grupo Tiliform, recebi deles a proposta de fazer um estágio na Matriz do Grupo, e fui informada também da possibilidade de fazer meu TCC com eles.

A ideia me pareceu extremamente atraente, motivadora e ao mesmo tempo desafiante. Contudo, somado à empolgação do momento, veio também o medo. Medo de não dar conta, de não ser o que eu esperava, de não fazer um bom trabalho, enfim, todos os medos “normais” que vêm junto com o novo.

Entretanto, resolvi não dar ouvidos aos meus medos, e sim a minha orientadora que me alertou que o medo não pode nos impor barreiras a tudo de bom que ainda está por vir. Resolvi então, aceitar o desafio também por estar buscando novas experiências, uma vez que já tinha tido contato com trabalho monográfico e queria algo novo, e por ter grande interesse pela área de comunicação interna. Vi a oportunidade como um momento único de aplicar meus conhecimentos, ainda dentro da graduação, e aprender com os resultados.

Comecei meu estágio na Tiliform em junho de 2015 e fiz de lá um grande laboratório para minhas ideias e para o meu trabalho. Comecei a estudar a empresa, conversar com as pessoas, me integrar com a rotina e o clima organizacional. Por ter

sido minha primeira experiência de estágio em empresa, o início foi permeado de dúvidas e incertezas, mas que logo foram substituídas pela motivação que me fez entrar lá, pelo entusiasmo e pela satisfação por ver meu crescimento, amadurecimento e empatia crescente com as questões relacionadas à comunicação interna.

Ao fim do meu primeiro mês de estágio, apresentei a proposta de planejamento que elaborei para a empresa e que seria o esboço do meu TCC. A aceitação foi grande e tive a aprovação para começar a aplicar minhas ideias. Por ser uma empresa que não possui um departamento de comunicação estruturado, e nunca havia tido contato com ações de comunicação interna, o campo a ser explorado era grande, mas também fértil para o desenvolvimento de ideias novas e a empresa se mostrou totalmente aberta a isso.

As ações foram sendo aplicadas e a certeza de que tinha feito a escolha certa foi também amadurecendo. Durante todo o período que estive na Tiliform fui amplamente amparada pela empresa. O que perdi, ou seja, as limitações que tive por não ter alguém mais experiente da área de comunicação que pudesse me orientar, eu ganhei em liberdade para criar. A Diretoria e alguns dos gestores acompanharam de perto meu trabalho o que facilitava a minha tomada de decisões. Outros setores e colaboradores, aos poucos, também foram se envolvendo com o meu trabalho e logo, mesmo que informalmente, formamos uma equipe com pessoas com quem eu podia compartilhar minhas ideias e tinha apoio para executá-las. O meu trabalho acabou englobando toda a empresa.

O desenvolvimento do planejamento de comunicação interna também foi impactado pelo momento que a empresa e o país vem sofrendo: a crise financeira. Me vi forçada a refletir em como a comunicação interna pode ser trabalhada em ambientes de crise, como ela poderia ser útil para ajudar a empresa e isso foi extremamente enriquecedor como pessoa e profissional.

Por fim, acredito que a experiência de desenvolver um planejamento para uma empresa real e ao mesmo tempo executá-lo sozinha, foi um passo muito importante para a minha carreira como Relações Públicas. Espero ter contribuído para a empresa e ter deixado o meu legado como RP.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível dizer que o objetivo central desse trabalho foi atingido, uma vez que o planejamento de comunicação interna foi estruturado e as ações que foram implantadas podem ser avaliadas como positivas.

Atualmente, é possível encontrar diversas organizações enfrentando problemas por não terem um sistema de comunicação bem definido, e ao mesmo tempo estão se atentando mais às questões voltadas à comunicação. A preocupação em desenvolver técnicas e aplicar conceitos comunicacionais é crescente.

Um sistema de comunicação se implementado, levando em conta os diferentes níveis de comunicação, terá maiores chances de obter os resultados esperados, uma vez que serão evitados possíveis desvios que possam vir a dificultar o alcance dos objetivos definidos. Uma das maneiras de superar esses problemas é com a realização de um planejamento de comunicação interna. Dada a grande relevância que o público interno possui nas organizações, este se torna uma ferramenta com grande utilidade para o bom andamento das atividades organizacionais.

Assim, a relevância do trabalho desenvolvido é grande por ter sido uma demanda da própria organização. Pode ser visto também como uma maneira de ampliar o reconhecimento e aumentar a visibilidade da profissão de Relações Públicas, já que o planejamento de comunicação interna pode originar, no futuro, o desenvolvimento de um departamento de comunicação na organização, onde as ações pensadas poderão ser aplicadas integralmente gerando benefícios para a organização como um todo.

Acreditou-se que seria ideal pensar primeiramente em um planejamento que pudesse otimizar sua comunicação interna, para que posteriormente, seja possível trabalhar com ferramentas de comunicação externa, levando-se em conta o fato de

que a empresa ainda não possui um departamento de comunicação estruturado com ações sistematizadas.

Dessa forma, foram aplicadas algumas ações propostas nesse planejamento para que a organização pudesse se familiarizar com as questões voltadas à comunicação interna e com isso, dar seus primeiros passos rumo ao uso da comunicação de forma estratégica.

5 REFERÊNCIAS

BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Revista Organicom**. São Paulo, ano 1, nº1, p.55-71, 2004

CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L. Culturas e identidades nas organizações: interdependências na expressão de significados. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p. 71-85

CERTO, S. C. & PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAFF, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DIAS, C. O. S. **Comunicação, Epistemologia e Tecnologia em Edgar Morin**. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre-Rio Grande do Sul. 2007.

FARIAS, L. A. de. **Planejamento e estratégia**: bases do trabalho em relações públicas. In: Luiz Alberto de Farias. (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. 1 ed. São Paulo: Summus, 2011, v. 1, p. 51-60.

FISCHIMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FORTES, W. G. **Relações Públicas** – processos, funções, tecnologia e estratégias. 3ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F.; FREITAS, S. G. **Manual de qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1997.

FREIRES, L. C. M. **Comunicação Interna e Integrada. Experiências possíveis – relações internas e novo multiprotagonismo**. In: *Comunicação Interna: a força das empresas*. Organizador: Paulo Nassar. Volume 5. São Paulo: ABERJE, 2011.

HERMOSA, J.D. C. et al. **La empresa ante los medios de comunicación**. Bilbao: Dusto Sa, 1990.

KELLER, K. R. B. **Comunicação organizacional empresarial**. Jundiaí: Literarte, 2005.

KLOTTER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ªed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, P. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LINSTEAD, S.; GRAFTON-SMALL, R. **On reading organizational culture**. **Organizations Studies**, n. 13, v. 3, p. 331-355, 1992.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ªed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008 (a).

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008 (b), p. 225-244.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, V. P. C. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 01 set. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

PALMA, J. R. **Jornalismo Empresarial**. Porto Alegre: Sulina/ARI, 1994.

PORÉM, M. E. Relações Públicas, gestão e planejamento estratégico: a articulação necessária. In: SANTOS, Célia Maria Retz Godoy (org). **Relações Públicas**: Faces e Interfaces. Bauru, SP, 2013, p. 103-116.

RAIGADA, José L. P. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Síntesis, 1997.

REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, C. **Propaganda no rádio**: formatos de anúncio. Blumenau: Edifurb, 2008.

SANTOS, C. M R. G. (Org.). **Manual prático de comunicação dirigida**: tipos, usos e definições. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2010.

SILVA, E. G. **A Gestão da Infraestrutura Física das Universidades no Contexto do Planejamento Estratégico**: Estudo de caso em uma instituição universitária goiana. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis -Santa Catarina.2003.

TUBINO, D. F. **O Planejamento e Controle da Produção – Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA
TILIFORM**

Responsável: Beatriz Costa Alves dos Santos

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	37
1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	38
1.1 Dados organizacionais	38
1.2 Breve histórico.....	38
1.3 Propósito da organização.....	40
1.4 Opções estratégicas.....	42
1.5 Tipo de autoridade	43
1.6 Áreas de gestão	43
1.7 Estrutura organizacional.....	44
1.8 Públicos.....	47
1.9 Perfil dos colaboradores.....	48
1.10 Produção na Matriz	49
1.11 Clima organizacional	51
1.12 Cultura organizacional.....	52
1.13 Fluxo de comunicação.....	53
1.14 Comunicação interna.....	54
1.15 Memória organizacional	57
1.16 Políticas.....	58
1.17 Gestão do conhecimento.....	60
1.18 Clientes	61
1.19 Cenário atual.....	62
2 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA A SEREM RESOLVIDOS	63
3 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA TILIFORM.....	65
3.1 Papel da comunicação	65
3.2 Objetivos da comunicação interna na Tiliform	65
3.3 Estratégias da comunicação interna.....	66
3.4 Os alvos da comunicação interna.....	66
3.5 Concepção e elaboração do plano de comunicação interna.....	66

3.6 Ações	67
3.6.1 Grupo de Comunicação Interna (GCI).....	67
3.6.2 Jornal Mural	68
3.6.3 <i>Newsletter</i>	68
3.6.4 <i>Clipping</i> (Memória Tiliform)	69
3.6.5 Notícias de banheiro	70
3.6.6 Eventos e campanhas	70
3.6.7 Boletim “Tilinforma”	71
3.6.8 Atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional	73
3.6.9 Evento de integração para novos colaboradores	74
3.7 Mensuração	75
3.8 Equipe de trabalho	75
3.9 Cronograma	76
4. EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	78
4.1 Jornal Mural	78
4.2 <i>Newsletter</i>	85
4.3 Eventos e campanhas	87
4.3.1 Cartão do Dia dos Pais	87
4.3.2 Campanha contra o desperdício	88
4.3.3 Outubro Rosa	95
4.3.4 Novembro Azul	97
4.3.5 Natal Solidário	100
4.3.6 Fim de ano.....	103
4.4 Notícias de banheiro	106
4.5 Outras ações implantadas.....	109
4.5.1 Cartão e mensagem de aniversário	109
4.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas.....	110
4.6 Sobre as ações não implantadas	113
5 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS E CORREÇÃO DOS DESVIOS.....	114
5.1 Jornal Mural	114
5.2 <i>Newsletter</i>	117
5.3 Eventos e campanhas	117
5.4 Notícias de banheiro	123
5.5 Outras ações implantadas.....	123
5.5.1 Cartão e mensagem de aniversário	123
5.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas.....	124

5.6 Ações corretivas.....	125
6 ANEXOS.....	126

APRESENTAÇÃO

Este planejamento de comunicação é voltado ao âmbito interno da Matriz do Grupo Tiliform, e foi elaborado visando propor estratégias que contribuam com as necessidades da organização e com o dia a dia de trabalho de seus colaboradores.

Entretanto, é sabido que a inserção de ações de comunicação interna em uma empresa que trabalha há 30 anos sem ferramentas ou instrumentos formais de comunicação poderá ser um processo difícil, tendo em vista que esta ainda não possui também um departamento ou profissionais de comunicação que possam se dedicar inteiramente a essas atividades, contando apenas com uma estagiária de Relações Públicas. Dessa forma, após o detalhamento dos aspectos internos do Grupo, serão apresentadas as propostas de ações para a Matriz, que têm como objetivo render, em médio prazo, resultados positivos e abrir caminho para que a comunicação possa ter sua importância reconhecida como um processo organizacional.

Este planejamento foi elaborado a pedido da Direção da Tiliform como um componente das atividades que a estagiária de Relações Públicas deveria realizar na empresa. Viu-se a necessidade de estruturar a comunicação organizacional, pelo fato da empresa estar começando a entender que esta é uma grande aliada empresarial e, para tanto, optou-se pela contratação da estagiária.

Dessa forma, ações mais simples serão colocadas em práticas para que, com o reconhecimento da importância do trabalho que vem sendo desenvolvido, em um segundo momento, possam ser aplicadas ações mais complexas de comunicação. Logo, a aplicação de cada ação será um grande passo na jornada em busca de uma comunicação interna efetiva. As ações que não tiverem muito êxito terão suas escolhas repensadas, de maneira a criar novos passos na caminhada rumo à comunicação.

1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1.1 Dados organizacionais

Empresa: Grupo Tiliform - Comunicação Gráfica Integrada

Localização: O Grupo Tiliform é formado por quatro empresas localizadas em Bauru e um escritório comercial em São Paulo. As empresas, chamadas também de unidades, são: Tiliform Matriz, Embalagens, Rótulos e Proform. A Matriz do Grupo está localizada na Av. Joaquim Marques Figueiredo, nº 1-121 - Distrito Industrial; a empresa Embalagens situa-se na Av. Antenor Almeida, nº 2-50 – Jardim Colonial; a Rótulos está na Av. Rodrigues Alves, nº 36-34 – Vila Coralina; a Proform, unidade fabricante de bobinas e etiquetas, encontra-se na Av. Rodrigues Alves, 36-78 – Vila Coralina; e o escritório comercial em São Paulo localiza-se na Rua Vergueiro, nº 2949, 10º andar, conjunto 103 – Vila Mariana.

CNPJ: 54842406000140

Website: <http://www.tiliform.com.br/tiliform/pt/index.php>

Tamanho: médio-porte (classificação com base no faturamento)

Atividade desenvolvida: produção de soluções gráficas através de produtos como impressos, embalagens flexíveis, bobinas, etiquetas e rótulos. A Matriz é a responsável pelos materiais impressos.

Raio de atuação: nacional

Tipo de propriedade: privada, composta por quatro empresas jurídicas: RMC, HPM, Angelita e Riviera

1.2 Breve histórico

A Tiliform iniciou suas atividades no ano de 1985 na cidade de Campinas/SP como uma diversificação dos negócios do Grupo Tilibra.

Devido a esse momento de diversificação de negócios e ao fato de que o segmento de formulários contínuos estar se mostrando um dos mais atraentes e

rentáveis na época, a Tilibra decidiu investir no segmento, enxergando-o como uma boa oportunidade de atuação.

A Tiliform tornou-se independente em 1989, transferiu-se para Bauru, e neste mesmo ano uniu-se à Proform, outra empresa do grupo que atua na produção de bobinas e etiquetas.

Em 1999 decidiu-se expandir os negócios da Matriz e criou-se a divisão Digital. A Digital é responsável por produtos de dados variáveis, tais como com boletos, faturas, vale transporte, holerites, inserção de código de barras e numeração, entre outras atividades. Foi um investimento em um setor que ainda está em franco crescimento no mercado digital e tecnológico.

O grupo resolveu investir no segmento de rótulos no ano de 2000, visando uma oportunidade de adicionar aos clientes de formulários, o novo produto de etiquetas, aproveitando assim, a grande equipe comercial que tinham e a sinergia dos negócios. Criou-se a unidade Rótulos e um dos primeiros clientes conseguidos foi a *White Martins* que continua com a empresa até hoje.

O início da nova unidade se deu com uma máquina de etiqueta em um espaço pequeno dentro da própria Matriz, onde enfrentou-se diversas dificuldades com a introdução de um negócio novo pelo fato da cultura organizacional ser de formulário. Optou-se, portanto, em sair da Matriz para um outro local onde pudesse ser criada uma cultura voltada para o segmento de auto adesivos, e posteriormente, uma especialização em rótulos, ficando a produção de etiquetas para a empresa Proform.

Como parte de uma decisão estratégica da Diretoria para a obtenção de melhorias de processos, as unidades Matriz e Rótulos foram certificadas na ISO 9001 no ano de 2008. A ISO 9001 é uma norma que auxilia na organização e ordenação de processos, aumentando o nível de organização interna, controle administrativo e produtividade.

Contudo, a exigência do uso de nota fiscal eletrônica diminuiu a demanda por formulários com o passar do tempo, e como uma forma de lidar com esse fato, já previamente esperado pela Diretoria, e aumentar a competitividade do Grupo, a divisão Promocional foi pensada com o objetivo de ampliar a gama de produtos da Matriz, suprimindo a demanda da época por novos produtos. Sua implantação se deu em 2010.

Assim, os procedimentos e produtos da Tiliform mudaram, e com isso a sua cultura organizacional. Novos profissionais com experiência no ramo promocional se

uniram ao Grupo Tiliform e mesclaram seus conhecimentos com os demais colaboradores, promovendo uma nova dinâmica aos processos e elevando o nível do setor. As mudanças foram positivas, uma vez que gerou-se uma inovação, mas a essência e os princípios do Grupo foram mantidos.

O ano de 2011 marca o início da unidade Embalagens que também foi criada pensando em suprir a perda do negócio de documentos fiscais, além da possibilidade de agregar mais pedidos e produtos ao Grupo. Uma vez que algumas outras empresas de formulários também estavam migrando para o segmento de embalagens, viu-se aí uma outra oportunidade de atuação. Foi inaugurada já possuindo a certificação ISO 9001.

Neste mesmo ano, o Grupo Tiliform decidiu pela adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) integrado com Sistema de Gestão de Cadeia de Custódia, promovendo um padrão único e uniforme de qualidade na gestão de seus negócios.

Também em 2011, a Tiliform Matriz conquistou a certificação FSC, que é o selo verde mais conhecido em todo mundo e diz respeito à Certificação Florestal e Cadeia de Custódia. Com ele, a Tiliform pode fazer a venda de papel certificado FSC e ter toda a rastreabilidade deste por meio do balanço de entrada e saída de matéria prima (Balanço FSC). A unidade Rótulos também possui essa certificação, obtida no final de 2014.

Entre os anos de 2012 e 2013, o Grupo adotou os sistemas *ERP Totvs* e *Metrics* como sistemas de gerenciamento, para melhorar a qualidade do armazenamento e compartilhamento de informações.

A sustentabilidade é outro ponto de importância nas ações da Tiliform que reduziu seus impactos ambientais com a utilização de tinta à base de soja em todos os seus processos de impressão. Nos anos de 2009, 2010 e 2011, seguindo as diretrizes do *GRI Report*, publicou relatórios de sustentabilidade que podem ser conferidos no site da empresa.

1.3 Propósito da organização

Em diferentes pontos da Tiliform, como nas salas dos colaboradores, portaria e refeitório, estão fixados quadros com a política da qualidade, missão, visão e

princípios da organização, que também podem ser encontrados em seu site (Imagem 1).



Imagem 1: Quadro da Política da Qualidade

- **Política da qualidade:**

“Incentivar o capital humano na busca de excelência operacional gráfica, integrando as unidades de negócios, e atendendo as expectativas de nossos clientes, conforme princípios éticos e sustentáveis”.

- **Missão:**

“Somos uma empresa comprometida com suas pessoas, fornecedores e sociedade. Oferecemos serviços e produtos que visam atender as expectativas de nossos clientes dando suporte necessário às suas atividades através de atualização tecnológica e política de desenvolvimento humano consistente”.

- **Visão:**

“Queremos ser uma empresa dirigida para o mercado, provedora de produtos e serviços com valor agregado e alta qualidade, através da inovação e desenvolvimento tecnológico”.

- **Princípios:**

I Educação: Treinar, formação tecnológica e humana, competir;

II Responsabilidade: Buscar a verdade, envolvimento;

III Lealdade: Confiança, fortalecimento de equipe e honestidade;

IV Respeito: Valorização, reconhecimento, aceitação e compreensão;

V Comprometimento: Metas, resultados, dedicação e efetividade;

VI Bem-estar: Ambiente saudável, produtividade e qualidade integrada.

VII Sustentabilidade: Promover e incentivar o uso responsável dos recursos.

1.4 Opções estratégicas

A grande maioria dos produtos desenvolvidos pelo Grupo Tiliform são feitos para outras empresas, ou seja, é uma empresa B2B (*Business to Business*).

Tem como opção estratégica a diversificação dos produtos e serviços de maneira a proporcionar soluções gráficas de valor para atender às expectativas dos clientes, que é a forma como se posiciona. O Grupo busca vender “soluções gráficas” com o fornecimento de uma vasta gama de produtos que vão desde os impressos, à produção de bobinas, rótulos e embalagens.

O viés da sustentabilidade também é trabalhado como opção estratégica da empresa, uma vez que algumas das empresas do Grupo possuem certificação ISO 9001, e o selo FSC, além do fato do Grupo se preocupar com destinação correta de seus resíduos, entre outras ações sustentáveis.

1.5 Tipo de autoridade

A autoridade exercida é do tipo tradicional, uma vez que é baseada nos costumes e tradições estabelecidos com o passar dos anos da organização, que é familiar. A família Coube, proprietária do Grupo Tiliform, sempre zelou por relações amigáveis e de muita cordialidade entre as pessoas. Em geral, cada empresa do Grupo conta com um representante da família como parte da Diretoria.

Por ser uma empresa familiar, os níveis hierárquicos não são muitos. Assim, a relação da gestão com os demais colaboradores, bem como com a Diretoria, é bem próxima, onde o coleguismo e o respeito estão sempre presentes, uma vez que a liderança é exercida de forma natural, e não por imposição.

Verifica-se, portanto, que a proximidade de todos os colaboradores se baseia no respeito em todas as relações existentes dentro da organização, mesmo entre diferentes níveis do organograma empresarial.

1.6 Áreas de gestão

O quadro de colaboradores do Grupo Tiliform é formado, atualmente, por cerca de 90 colaboradores (número informado em novembro pelo departamento de Desenvolvimento de Talentos Humanos – DTH – que desempenha as funções de RH).

Por ser uma empresa familiar, os níveis hierárquicos não são muitos, cada empresa possui um representante da Diretoria, e a empresa que não possui tal representante, conta com um colaborador que responde à Matriz, que é onde se concentra a Diretoria administrativa do Grupo. Ela é responsável pela estruturação das estratégias empresariais. Os gestores, por sua vez, são responsáveis pela gestão de resultados, seguidos por todo o *staff* administrativo e operacional (fábrica). Na Matriz são seis os cargos de gestores: Gestão da Produção, Controladoria, Comercial, Suprimentos, Tecnologia da Informação e Gestão da Qualidade e Meio Ambiente.

A produção da Matriz, setor responsável pela produção dos impressos promocionais, digitais, de segurança e formulários da empresa, concentra o maior número de colaboradores nas áreas de Planejamento e Controle da Produção - PCP, Setor de Apoio à Produção - SAP, Formulários, Promocional, Digital, Acabamento

Manual, Pré-Impressão e Manutenção. Conta também com quatro menores aprendizes e possui como áreas de apoio a Gestão da Qualidade e Meio Ambiente, Gestão de Suprimentos e Manutenção, formadas por cerca de 15 colaboradores ao todo.

Na área administrativa tem-se ainda o Comercial, a Controladoria, a área de Tecnologia de Informação e Desenvolvimento de Talentos Humanos – DTH.

Por fim a Diretoria da Matriz é composta por três Diretores, incluindo o presidente do Grupo, Sr. Ricardo Coube.

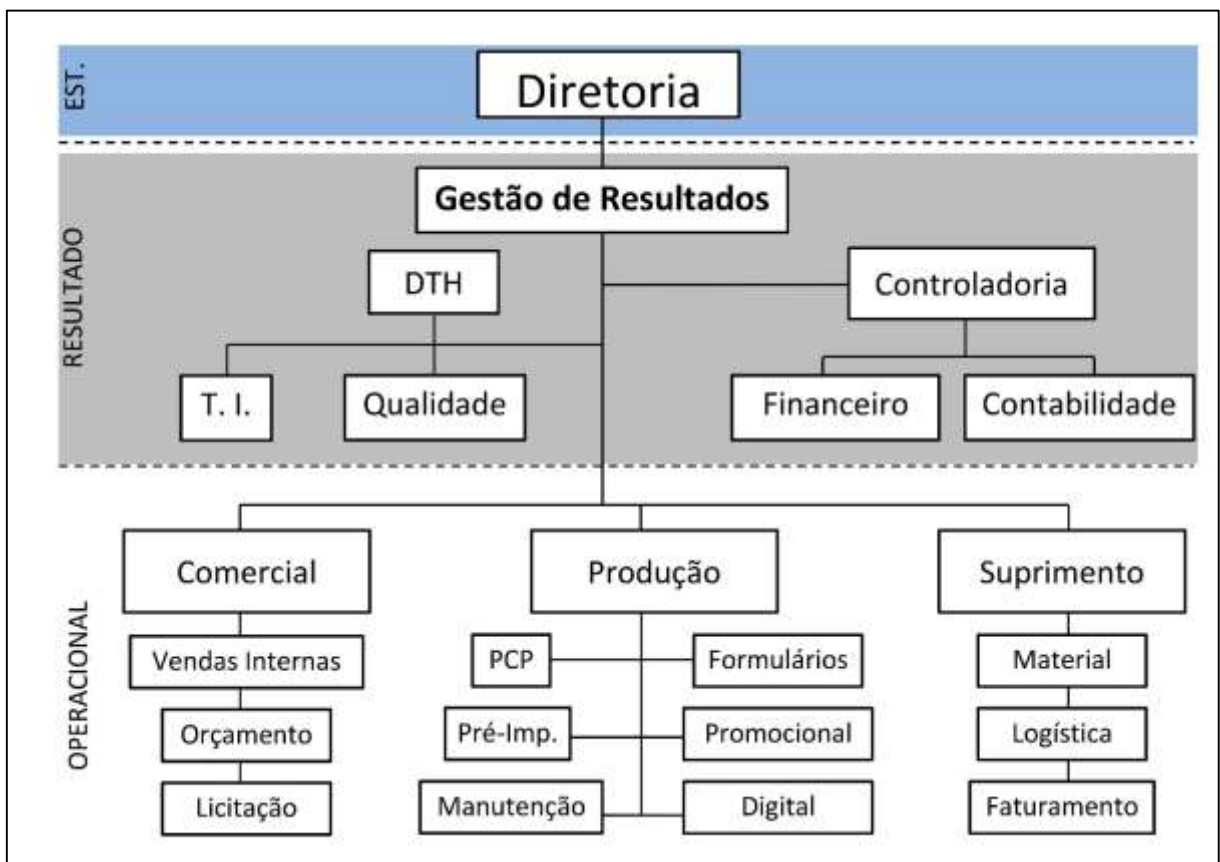


Imagem 2: Organograma da Matriz do Grupo Tiliform em 2015.

1.7 Estrutura organizacional

Em linhas gerais, os colaboradores da Matriz estão divididos em duas categorias: os que trabalham na fábrica com a produção (operadores de máquinas e áreas de apoio, como os designers, por exemplo), e os que estão alocados nos demais setores fora da fábrica, como o Comercial, Vendas Internas etc.

Todos os colaboradores cumprem uma jornada de oito horas de trabalho, das 8h às 17h48, de segunda a sexta feira, com uma hora de intervalo para o almoço. Eventualmente, um turno noturno é criado para atender à demanda de pedidos. Os estagiários possuem carga horária de seis horas diárias, com uma hora para almoço e os menores aprendizes trabalham quatro horas por dia, também de segunda a sexta.

Fisicamente, a Matriz da Tiliform é térrea também dividida entre a fábrica e as demais áreas da empresa. A fábrica, por sua vez, divide-se de acordo com o segmento que atende e o maquinário que possui: produção de formulários (máquinas rotativas), promocional (máquinas planas), digital (produção de dados variáveis) e acabamento.

Ainda dentro da fábrica encontram-se as salas onde trabalham os colaboradores das áreas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente, Gestão de Suprimentos, Planejamento e Controle da Produção – PCP, Setor de Apoio à Produção - SAP e Pré-Impressão.

Fora da fábrica, na entrada da empresa, concentra-se o setor Comercial, composto pelas áreas de Vendas Internas (em um ambiente à parte onde os vendedores trabalham divididos por baias), Orçamento e Licitação que ocupam o mesmo espaço. Recentemente (setembro/2015) a sala do Diretor Industrial mudou-se também para dentro do Comercial.

Ao lado do Comercial encontram-se as salas da Diretoria, onde trabalham a Diretora Financeira e o Diretor Presidente. É também neste ambiente que fica a máquina de café, com acesso disponível e gratuito para todos os funcionários em horário de trabalho.



Imagem 3: Máquina de café (salas da Diretoria)

Próximo à entrada de acesso à fábrica, que é restrita aos colaboradores que trabalham lá (acesso por meio de catraca eletrônica), tem-se a sala pertencente ao setor de Desenvolvimento de Talentos Humanos – DTH, composto por três colaboradoras.

Já atrás da fábrica, próximo ao restaurante da empresa, concentra-se a área da Controladoria – Financeiro e Contabilidade – onde os colaboradores dividem o mesmo espaço, pois as mesas são alocadas umas ao lado das outras.

Todas as unidades do Grupo Tiliform contam com refeitórios onde é servido o almoço aos colaboradores, mas somente a Matriz possui uma cozinha. Assim, as refeições são preparadas na Matriz e enviadas as outras empresas diariamente.

Em frente ao restaurante encontra-se o “Tiliosque”, um espaço de laser dedicado aos colaboradores. É utilizado para confraternizações e também é onde alguns colaboradores costumam se reunir no horário de almoço para descansar, conversar e praticar jogos como baralho.



Imagem 4: Tiliosque

É válido mencionar também que os colaboradores que trabalham na portaria, limpeza e restaurante são de empresa terceirizada.

Outro aspecto importante é que, com exceção dos colaboradores da produção, todo o quadro de funcionários utiliza computadores para a realização de suas tarefas. A Tiliform não possui um sistema de intranet, há somente alguns sistemas que são utilizados para armazenamento de dados, consultas e compartilhamento de informações de caráter técnico, como os sistemas *Totvs* e *Metrics*. Os colaboradores da produção dispõem de alguns computadores denominados “Job Track” para que possam apontar suas tarefas nos sistemas cabíveis, e que com isso seja possível um acompanhamento do andamento dos serviços realizados por estes, bem como todo o processo produtivo da organização.

Todos os colaboradores que possuem computadores também possuem um e-mail com o domínio da empresa para comunicarem-se interna e externamente, e na Matriz, eles têm também uma conta em uma rede social corporativa chamada “Slack” que funciona como um “bate-papo” interno.

1.8 Públicos

O Grupo Tiliform se caracteriza por ser uma empresa do tipo B2B (*Business to Business*), como mencionado no item 1.4 Opções Estratégicas. Dessa forma, em

geral, a empresa não lida diretamente com o consumidor final, somente em alguns produtos que são enviados diretamente para o destinatário final. Esse é o caso de cartas de cobrança que, depois de impressas, são postadas diretamente nos Correios pela Tiliform e o consumidor as recebe em casa.

Com isso, os públicos com os quais a empresa se relaciona são os seus clientes, que, em geral, são outras empresas, e também algumas pessoas físicas que esporadicamente contratam os serviços da Tiliform; os fornecedores, principalmente de papel que é o principal insumo da empresa; algumas entidades de classe como a Associação Brasileira da Indústria Gráfica – ABIGRAF, o Sesi, o Senai que disponibilizam os menores aprendizes; e algumas empresas terceirizadas que são contatadas de acordo com a demanda da empresa para a prestação de serviços.

1.9 Perfil dos colaboradores

O grupo de colaboradores da Matriz da Tiliform é heterogêneo, contudo uma característica se destaca: a produção (fábrica) é formada, em sua maioria, por homens.

A idade e o tempo de casa variam, mas em geral, os colaboradores têm bastante tempo de casa, com cerca de 10 anos de trabalho prestados à Tiliform. No geral, a tendência observada é que muitos dos colaboradores têm a empresa como a única que trabalharam, ou só tiveram outras duas experiências anteriores, dedicando assim, grande parte da sua vida ao Grupo. É cultura da empresa também, tirar a pessoa “de baixo” e levá-la a alcançar cargos de Gestão no decorrer dos anos, o que acabou por reter diversos colaboradores. Há muitos que conquistaram seu diploma de graduação contando com o apoio financeiro da Tiliform. O Gestor de Qualidade e Produtividade, por exemplo, fez sua graduação, especialização e, atualmente, está cursando sua segunda graduação também com suporte da empresa. Ele está na empresa há 10 anos.

Colaboradores da Tiliform Matriz		
Número de colaboradores	Número total de estagiários	Número total de menores aprendizes
83	3	4
Número total de colaboradores: 90 (destes, 23 têm ensino superior completo)		

Tabela 1: dados sobre o quadro de colaboradores da Tiliform Matriz de acordo com informações cedidas pelo departamento de Recursos Humanos em novembro de 2015

Colaboradores da Tiliform Matriz	
Feminino	Masculino
27	63

Tabela 2: dados sobre o quadro de colaboradores da Tiliform Matriz de acordo com informações cedidas pelo departamento de Recursos Humanos em novembro de 2015

Colaboradores da Tiliform Matriz	
Média de idade entre as mulheres	Média de idade entre os homens
35,8	35,2

Tabela 3: dados sobre o quadro de colaboradores da Tiliform Matriz de acordo com informações cedidas pelo departamento de Recursos Humanos em novembro de 2015

1.10 Produção na Matriz

Como dito anteriormente, a Matriz do Grupo é a responsável pelos impressos, que são produzidos com a tecnologia *Offset* (plana e rotativa) e Digital. Sua linha de produção possui quatro divisões, de acordo com os produtos que desenvolve: formulários, digital, segurança e promocional.

A Divisão Formulários constitui o maior parque fabril do Grupo Tiliform. Foi o segmento que originou o início da empresa e conta com a tecnologia *Offset* rotativa. A Divisão Digital faz impressões sob demanda e serviços customizados para as necessidades específicas de cada cliente, a exemplo: cartazes, manuais, apostilas, catálogos, faturas, cartas de quitação, malas diretas, livretos, carnês, certificados, entre outros. Atende vários segmentos como: sindicatos, associações, instituições

financeiras, bancos, escolas e faculdades, prefeituras, empresas privadas e órgãos públicos. Já a Divisão de Segurança em Produtos e Documentos fabrica ingressos, cheques, vales, cupons, certidões, lacres, selos de garantia, autenticidade e originalidade, diplomas e certificados, buscando garantir a segurança desses impressos contra fraudes. Por fim, a Divisão Promocional, por meio da tecnologia *Offset* plana, produz impressos promocionais como folhetos, malas-diretas, folders, cartazes, catálogos, revistas; e impressos comerciais como papéis carta, envelopes, manuais, pastas.

Dentro da fábrica há também as áreas responsáveis pelos acabamentos manuais de alguns produtos.

O setor de Planejamento e Controle da Produção – PCP, que também fica dentro da fábrica, é o responsável por receber os pedidos dos clientes e direcionar para a produção nas máquinas, de acordo com o perfil destas. É composto por um colaborador. Junto ao PCP trabalha também o colaborador responsável pelo SAP.

A gestão da produção está sob responsabilidade de um gestor que comanda toda a equipe de operadores, as divisões e as áreas de apoio como o PCP e a Pré-Impressão. Em 2012, dois gestores se dividiam no gerenciamento da produção, contudo, com o tempo optou-se pela diminuição de diversos cargos na empresa e, dessa forma, alguns cargos adquiriram novas responsabilidades e funções, aumentando suas atividades, como é o caso da produção que passou a ser gerida por apenas um colaborador desde janeiro de 2015. Outro exemplo, são as atividades relacionadas à segurança no trabalho, que no passado, eram desempenhadas por um técnico e atualmente foram repassadas ao setor de Gestão de Qualidade e Meio Ambiente que conta somente com um gestor e uma estagiária para atender a toda a demanda da empresa.

A Gestão de Suprimentos, que ampara à produção por meio do gerenciamento dos materiais, logística e faturamento é de responsabilidade de outro gestor que comanda uma equipe de oito colaboradores na Matriz, mas que atende à toda a demanda logística do Grupo e também realiza a compra de matérias prima da empresa Proform.

Em geral, pela diversidade de produtos desenvolvidos na Matriz ser grande, os colaboradores que não estão diretamente relacionados com a produção não ficam sabendo dos produtos que estão sendo produzidos pela empresa, e nem dos clientes que esta possui. É comum entre os colaboradores ver um produto, um *flyer*, por

exemplo, pela cidade, e até mesmo dentro da empresa, e não saber que foi produzido pela Tiliform. Contudo, os vendedores recebem um modelo do produto final, que em geral é arquivado.

1.11 Clima organizacional

Mesmo sem a existência de uma pesquisa sobre clima organizacional na Tiliform, em geral, pode-se afirmar que o dia a dia de trabalho é tranquilo e amigável na Matriz.

Por se tratar de uma empresa familiar, essa relação influencia na proximidade entre os colaboradores, uma vez que alguns destes fazem parte da empresa há muito tempo e se sentem parte da história da organização.

Os diretores e gestores estão em contato constante com os setores pelos quais são responsáveis, se mostrando próximos de seus liderados. As relações entre as pessoas são respeitadas e o uso de pronomes de tratamentos como “senhor” e “senhora”, por exemplo é quase sempre dispensável: o uso do “você” é constante. Até mesmo o Diretor Industrial da Matriz é chamado por todos por seu apelido, devido também ao fato de ter o mesmo nome de seu pai, o presidente da empresa. O acesso a ele é fácil, que sempre se mostra receptivo a conversas e procura estar presente em toda a empresa, incluindo a produção (fábrica).

Atualmente, entretanto, a empresa também tem enfrentado as consequências da crise que o país vive, o que acaba por refletir no cotidiano dos colaboradores. Esse momento de certa instabilidade é sentido na organização, influenciando o clima organizacional e o relacionamento entre os colaboradores que passam a demonstrar um pouco de insegurança em relação ao futuro da organização.

Um dos fatores que impactou o andamento da organização foi o início da nota fiscal eletrônica que substituiu o uso de formulários fiscais, um dos carro-chefe da empresa. Dessa forma, a Tiliform teve que se adaptar à nova realidade do mercado e ampliar sua gama de produtos. Foi nesse período que iniciou sua unidade de produtos promocionais como *flyers*, cartões de visita, pastas, etc.

O faturamento da empresa também sofreu os impactos da crise enfrentada no país. A partir do ano de 2009, este foi diminuindo gradativamente, fazendo com que a

empresa tivesse que alterar sua estrutura, com a diminuição de cargos e funções, por exemplo.

1.12 Cultura organizacional

Pela Tiliform ser uma empresa familiar, muitos dos costumes e hábitos das pessoas refletem esse caráter e algumas características se mantêm, como os poucos níveis hierárquicos, que não são sempre bem definidos o que acaba por dificultar as relações de autoridade. Algumas vezes as pessoas se deparam com a dificuldade de não saber a quem se reportar.

A burocracia não é algo que atrapalha o fluxo de trabalho e muitas coisas são resolvidas sem a necessidade de muita formalização. Não se trabalha, por exemplo, com ofícios. Um simples comunicado via *Slack*, e-mail ou colocado em algum dos murais já é suficiente para informar sobre determinado assunto.

Pelo fato da empresa não ter a cultura de aplicar muitas penalidades, muitos dos procedimentos/políticas estabelecidos foram “esquecidos” com o tempo. Quando se vê a necessidade de retomar esses procedimentos de forma mais incisiva, são determinadas penalidades para o não cumprimento destes. As punições (advertências), assim, são dadas apenas em casos extremos como desrespeito de autoridade ou o uso de celulares na fábrica, por exemplo, que é proibido.

É comum na empresa quando é aniversário de um dos colaboradores, a compra de salgadinhos em conjunto, ou bolo e refrigerantes para celebrar a data. O aniversariante recebe um cartão de feliz aniversário da empresa e atualmente, também recebe uma mensagem em formato de cartão divulgada no Slack.

Era comum também um evento de comemoração no aniversário da empresa, comemorado em 8 de agosto. Nestes eventos, reuniam-se todos os colaboradores no refeitório ou no Tiliosque, o Diretor Presidente discursava e eram feitas homenagens aos colaboradores que completavam determinado tempo de casa, por exemplo: com 10 anos de empresa, recebiam um relógio comemorativo em sua homenagem; ao completarem 15 anos, recebiam uma caneta comemorativa com seu nome gravado; e com 20 anos de empresa, a homenagem era especial. Também eram dados cartões por tempo de empresa, e uma carta de homenagem aos colaboradores a cada ano de trabalho completado. Atualmente, esse evento não é mais realizado.

No que tange aos relacionamentos, mesmo quando são restritos ao ambiente de trabalho, predomina-se o respeito e a amizade. As pessoas se cumprimentam ao se cruzarem pela empresa, mesmo que seja com uma rápida saudação, não importando o cargo que se ocupa na empresa.

Eventualmente, são feitas pequenas comemorações como churrascos no Tiliosque, para celebrar alguma meta alcançada, ou até mesmo somente para reunir os colaboradores, sem ocasiões especiais.

1.13 Fluxo de comunicação

O dia a dia de trabalho na Tiliform é organizado de maneira a seguir as definições estabelecidas pelo organograma da empresa. A orientação é de que as demandas devem ser direcionadas aos gestores para que estes possam solucioná-las, ou em caso mais extremos, reportá-las à Diretoria.

Devido à reestruturação de cargos e funções que a empresa teve nos últimos anos (citada no item 1.10 – Produção na Matriz), algumas vezes o fluxo de comunicação se mostra dificultado, uma vez que as pessoas não sabem a quem se reportar para resolver alguma questão, tendo em vista que houve uma redistribuição de responsabilidades e atividades, principalmente entre os gestores. Perde-se tempo tentando encontrar quem possa sanar uma dúvida, ou resolver um problema e novas atividades acabam virando incumbência de setores que não as realizariam a princípio, pela falta de quem as faça.

No tocante à comunicação administrativa, isto é, à tomada de decisões, estabelecimento de regras, entre outros, há a existência de um fluxo descendente, uma vez que as decisões são tomadas pela Diretoria e gestores e, posteriormente, repassadas aos demais colaboradores. Assim, devido ao fato da organização não possuir um departamento de comunicação estruturado, até a contratação da estagiária de Relações Públicas apenas a comunicação administrativa possuía ações formais. Com isso, assuntos como integração entre colaboradores, clima organizacional e outras questões de comunicação institucional, eram deixados “soltos”, sem uma estratégia que os guiasse.

É importante destacar também como mecanismos de comunicação informal as “conversas de corredores” e a “rádio pião”, que são frequentes na organização. Muitas

vezes as informações são transmitidas destas formas, antes mesmo que o assunto seja oficializado, e por vezes acaba não sendo, caracterizando-se somente como um boato que acaba por influenciar o clima organizacional e o fluxo de trabalho. Os colaboradores também se comunicam com os de outra unidade, muitas vezes de forma informal, repassando assuntos da empresa de forma inadequada, gerando fuxicos.

Ao mesmo tempo, a comunicação entre setores ocorre, na maioria das vezes, de modo transversal, à medida em que as atividades estão interligadas. É o que ocorre, por exemplo, no relacionamento entre colaboradores da produção e da Gestão de Suprimentos: os operadores demandam do almoxarifado os insumos necessários para a produção dos pedidos, fazem reposição, devolução, entre outras atividades.

1.14 Comunicação interna

Como citado, a Tiliform Matriz não possuía uma estrutura de comunicação interna organizada estrategicamente, até junho de 2015, quando contratou uma estagiária de Relações Públicas para desenvolver tal atividade. Até então, apenas eram realizadas ações necessárias para o dia a dia da empresa.

Dessa forma, a comunicação organizacional que era direcionada aos colaboradores era restrita à comunicação administrativa, ou seja, relacionava-se com o bom funcionamento da organização – era feita a divulgação de comunicados importantes como convocação para treinamentos, e avisos em geral, via *Slack*, e-mail interno e murais.

O *Slack* é um *software* de *chat* (bate-papo) corporativo. Todo colaborador tem o seu “perfil” e pode conversar diretamente com uma pessoa ou interagir nos grupos específicos como “qualidade”, “TI” que são criados para direcionar os assuntos a serem tratados. Há também um grupo “general” onde todos os colaboradores, que possuem e-mail corporativo e acesso a computador, fazem parte e nele são divulgadas informações que dizem respeito a todos e também são sanadas dúvidas de caráter geral. O *software* foi implantado há pouco tempo pelo Diretor da Matriz e só é utilizado lá e pela colaboradora do escritório comercial em São Paulo. As outras unidades do Grupo não possuem essa ferramenta de comunicação, somente os

murais e e-mails. O uso do *Slack* é amplamente incentivado pelo Diretor, contudo, por ser *on-line* muitas vezes os colaboradores esquecem de acessá-lo quando iniciam sua jornada de trabalho, o que acaba por dificultar a comunicação por ele, que deveria ser ágil, já que a pessoa demora para ver a mensagem (caso este não esteja *on-line* ou não tenha aberto a mensagem recebida, após um tempo o *Slack* envia um e-mail pro usuário avisando que há novas mensagens em sua conta). Outro ponto a ser considerado é que a versão utilizada pela empresa é a gratuita, e por isso, o *software* não arquiva as mensagens enviadas, apagando-as depois de certo tempo, o que faz com que os colaboradores acabem por retornar ao uso dos e-mails para não perder informação quando os assuntos tratados são mais sérios e precisam ter um registro formal e por escrito.

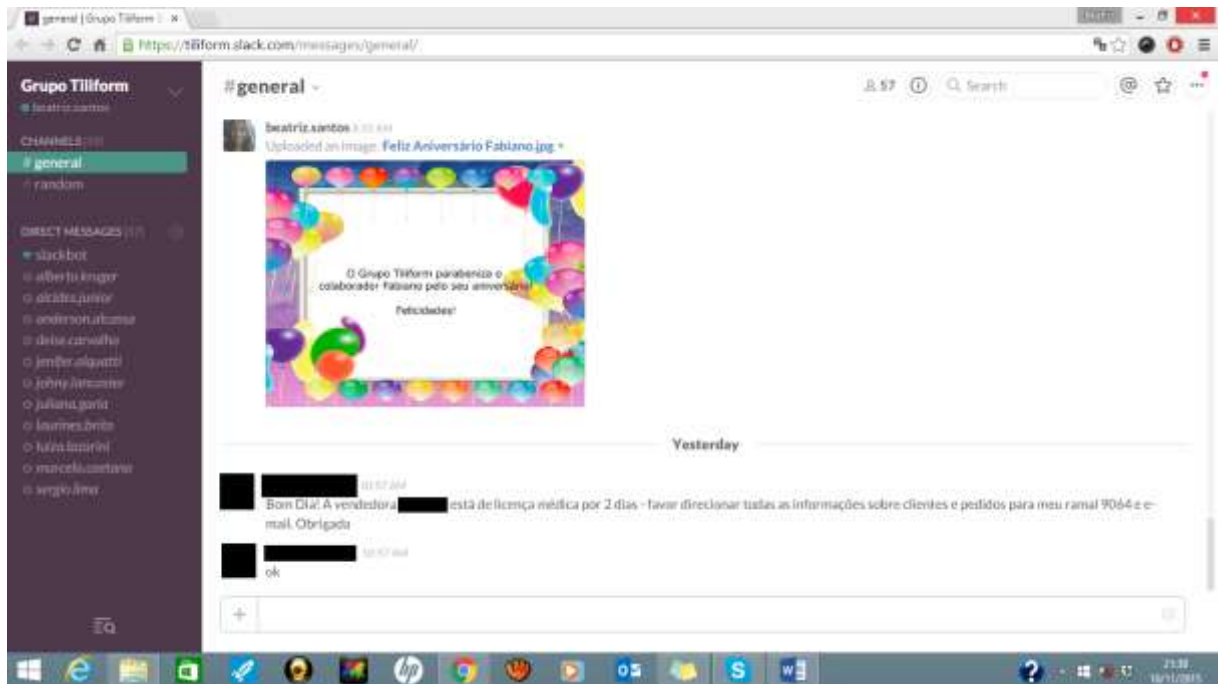


Imagem 5: Ferramenta de comunicação interna *Slack*

O e-mail interno é utilizado pelos colaboradores como meio de comunicação interno e externo, e é também utilizado pelo RH para envio de informes aos colaboradores, avisos, aniversariantes do mês, cardápio da semana, entre outros assuntos.

Os murais são dois: um em frente à portaria, de grande visibilidade por ser logo na entrada da empresa e ao lado do sistema de ponto; e o outro fica na entrada para a produção, antes das catracas de acesso. Os dois eram utilizados mais como quadro de avisos com cartazes antigos, e informações gerais.



Imagem 6: Mural da Portaria (junho/2015). A foto mostra o mural com dicas de como controlar a ansiedade, contatos, agenda cultural e divulgação da pós graduação do Sesi, regulamento do Programa Valor, folheto de um restaurante, um cartaz de feliz aniversário, um cartão de moto taxi e os canais de relacionamento da Unimed. O mural da Produção possuía o mesmo conteúdo.

No passado, o Grupo Tiliform contava também com um boletim interno intitulado “Tilinforma”. Ele tinha periodicidade mensal, possuía somente versão impressa, e era produzido por uma equipe de colaboradores de diferentes setores que se reuniam uma vez ao mês para a definição de pautas e divisão de conteúdo. Cada pessoa ficava encarregada de escrever uma matéria e a diagramação era feita por um *designer* do setor de Pré-Impressão. O conteúdo trabalhado era diverso, dividido em seções como “conheça nosso cliente/produto”, “mensagem da Diretoria”, “eventos”, “bem-vindos”, “bebês Tilinforma”, etc, e sua aceitação era bem grande por parte dos colaboradores. A Diretoria também apoiava a elaboração do boletim, uma vez que dizia respeito a todo o Grupo Tiliform. Contudo, com o tempo o Tilinforma foi ficando cada vez mais elaborado e passou a demandar muito tempo para ter seu conteúdo gerado e diagramado. Os colaboradores gastavam longos períodos do seu dia escrevendo as matérias, o que acabou por inviabilizar sua continuidade, principalmente pela falta de uma pessoa que pudesse encabeça-lo e se dedicar inteiramente à sua produção.

Dessa forma, foi possível identificar que a empresa possui alguns problemas de comunicação. Os principais se referem à falta de instrumentos formais de

comunicação interna que se preocupem com aspectos relevantes à comunicação institucional, como o clima organizacional da empresa que encontra-se abalado em decorrência da crise enfrentada pela Tiliform. Assim, a empresa carece de instrumentos para se comunicar de forma ágil, clara e transparente com os seus colaboradores, informando-os sobre as mudanças que a empresa vem passando, o que promoveria uma maior interação entre estes e, conseqüentemente, uma melhoria no clima organizacional. A comunicação, em geral, não é estruturada e seu caráter estratégico também não é explorado.

1.15 Memória organizacional

A origem do nome “Tiliform” é racional, uma vez que em 1985, quando a empresa Tilibra decidiu investir no segmento de formulários contínuos, surgiu a necessidade de se criar um nome para identificar o novo negócio. Dois nomes se mostraram atraentes por demonstrarem sinergia com a empresa mãe (Tilibra). As opções eram: “Tiliprint” e “Tiliform”. Escolheu-se o nome “Tiliform”, uma vez que a partícula “Tili” mantinha o vínculo com a raiz (Tilibra) e o “Form” dava conotação ao negócio que seria a empresa – formulários contínuos. O nome se mostrou assim, facilmente identificável e, hoje, de uma empresa tornou-se um grupo, o Grupo Tiliform.

Esse ano, a empresa celebrou seu aniversário de 30 anos. Ouve-se algumas histórias desse período pela empresa, contudo, não há muitos registros formais de sua história organizacional.

Alguns produtos desenvolvidos na empresa ficam expostos na sala de reunião da Matriz, em geral os que obtiveram algum tipo de premiação, uma vez que os prêmios também são colocados neste ambiente, contudo, essa exposição é mais em caráter decorativo. Não é feito um arquivo com os produtos onde todos tenham acesso (os que são arquivados ficam com no Comercial), e não há um setor estruturado ou uma pessoa responsável para guardar fotos de festas realizadas pela empresa, ou matérias em jornais e revistas em que a empresa teve destaque. Esse material não é arquivado, ficando disperso, sem uma sistematização lógica.



Imagem 7: Sala de reunião com os prêmios recebidos pela Tiliform e alguns produtos

No passado, a pedido do Diretor Presidente, eram divulgados por e-mail aos colaboradores fotos e matérias onde a Tiliform aparecia, contudo isso não é mais realizado. Essa cultura se perdeu com o tempo.

Dessa forma, não há um local específico (físico ou online) que armazene os dados sobre a história da Tiliform. A maioria das informações e registros históricos está na cabeça das pessoas, nas recordações vividas. Sem dúvida, muitas também já foram perdidas com o passar do tempo, uma vez que não foi feito um registro oficial destas desde o início da empresa.

1.16 Políticas

Ao ingressar na empresa, o colaborador é recebido pela equipe com a qual trabalhará e, a partir de então, passa a ter contato com o dia a dia de trabalho empresa, sua cultura e regras.

No passado, a integração do novo colaborador era realizada por um técnico de Segurança do Trabalho que realizava um treinamento de integração a grupos de novos colaboradores apresentando o universo do Grupo Tiliform. No treinamento era exibido um vídeo institucional, e realizada a apresentação do funcionamento geral da empresa, bem como a entrega do guia do colaborador, que é o manual de conduta e

políticas da empresa e também dispõe de informações gerais sobre a organização. Além desse treinamento, os colaboradores eram levados a todos os setores da empresa que trabalharia, e também das outras empresas da Tiliform para que pudessem desde o início ter noção da dimensão do Grupo.

Contudo, com a extinção desse cargo, a função de integração dos novos colaboradores ficou a cargo do Gestor da Qualidade que, por conta de suas outras atribuições, teve que reduzir as atividades de integração realizadas. O treinamento com uma breve apresentação da empresa e a entrega do guia se mantiveram, porém a visita aos setores e às outras unidades não é mais realizada, e o guia do colaborador e o vídeo institucional encontram-se desatualizados. Não existe também uma apresentação formal do setor de recursos humanos acerca das políticas empresariais. Estas se encontram no guia, mas por este estar desatualizado, nem tudo que consta nele está em vigor e necessita ser seguido atualmente. Sua atualização também é função do setor de Qualidade, e a vigência do último guia atualizado era para o período de 2012-2013, mas este continua em uso até hoje.

No guia as políticas apresentadas são a política de segurança empresarial, de conduta em reuniões e a política de segurança da informação. Também é disponibilizado o código de conduta ética, o termo de responsabilidade para utilização de veículo da empresa, autorização para veiculação de imagem e o termo de responsabilidade para utilização de equipamento de proteção individual – EPI. O Grupo Tiliform adota algumas regras para gerir o dia a dia de trabalho e conta com os gestores como apoio para garantir o cumprimento de todas.

O acesso de pessoas é exclusivamente realizado através da catraca da portaria que é vistoriada pelos controladores de acesso de empresa terceirizada. A catraca que dá acesso à produção é liberada, através do crachá com *chip*, somente aos colaboradores que trabalham e circulam nessa área, de forma a evitar fluxos desnecessários de pessoas pela produção. O colaborador recebe seu crachá no seu primeiro dia de trabalho e, posteriormente, recebe o crachá de identificação, que é agregado ao outro. O crachá deve permanecer com o colaborador durante toda a sua jornada de trabalho. Caso este esqueça seu crachá a pessoa da portaria disponibiliza um crachá de visitante para o seu acesso à empresa.

É proibido o porte e uso de celulares e máquinas fotográficas pelos colaboradores da produção e áreas de apoio, uma vez que por se tratar de uma indústria gráfica, trabalha-se também com impressão de provas para concursos, por

exemplo, que possuem informações sigilosas e devem ter sua segurança preservada. Jornais e revistas também não podem ser levados para dentro da fábrica. A leitura desses materiais deverá ser realizada fora da produção, como no ambiente do café, na portaria, ou no Tiliosque.

O uso de EPI's pelos colaboradores da fábrica é obrigatório, acarretando em advertência àqueles que não utilizarem nos ambientes devidos.

Uniformes são utilizados apenas por colaboradores que trabalham na produção. Trata-se somente de uma camiseta azul com o nome da empresa, contudo, seu uso não é obrigatório diariamente, eles podem, ocasionalmente, fazer uso de outras camisetas. Os colaboradores da manutenção, contudo, utilizam uma camiseta de cor preta para se diferenciarem e também serem mais facilmente identificados. Os demais têm a liberdade de escolher a vestimenta com a qual deseja trabalhar. Os colaboradores da limpeza e portaria, por serem de empresa terceirizada, possuem uniforme próprio.

Os colaboradores que têm computadores possuem acesso à internet realizados com seu nome do usuário e senha, disponibilizados pelo TI. O uso da internet é monitorado por este setor que bloqueia o acesso às redes sociais e canais como *Youtube* e rádio. Os gestores que necessitarem acessar alguma dessas plataformas, deve fazer uma solicitação de desbloqueio ao TI.

O guia não apresenta uma política que diga respeito aos relacionamentos afetivos entre colaboradores ou grau de parentesco entre eles, mas estes não são proibidos.

É válido considerar também que o Grupo Tiliform zela pelos seus colaboradores e faz uso do diálogo para solucionar conflitos e problemas existentes entre estes. Os gestores trabalham sempre de modo a resolver as situações da maneira mais amigável possível.

1.17 Gestão do conhecimento

Com a já explanada reorganização de cargos e diminuição do quadro de colaboradores que a Matriz da Tiliform enfrentou nos últimos anos, verificou-se que muitas funções foram realocadas para diferentes áreas. O reflexo disso foi que, para suprir a demanda de novas atividades, alguns setores deixaram de realizar trabalhos

que faziam parte de sua rotina e aderiram aos novos, que algumas vezes não diziam respeito diretamente à sua função. Com isso, muito conhecimento e atividades se perderam, pois buscou-se uma adaptação à nova realidade da empresa.

A maioria dos cargos da gestão é ocupada por colaboradores com muito tempo de empresa que já possuem um alto grau de conhecimento da rotina empresarial, contudo a organização não possui um esquema estruturado para incentivar a troca de conhecimento como cursos internos, por exemplo.

De forma a minimizar a perda de informações e manutenção de um padrão no desempenho das tarefas, são estabelecidos apenas procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores. A área da Qualidade é responsável pela elaboração dos procedimentos e sua atualização, conforme a necessidade apresentada pelos setores, que a comunica sempre que surgem novas atividades ou dúvidas a respeito da realização de alguma tarefa rotineira. Esses procedimentos são desenvolvidos com base nos requisitos da ISO 9001.

Fora os procedimentos, a troca de conhecimento é basicamente feita no cotidiano dos colaboradores, em geral os mais novos que aprendem no dia a dia as suas atividades com os colaboradores mais antigos e seu gestor.

À medida em que verifica-se alguma lacuna ou dificuldade no desempenho de uma função ou atividade também são realizados treinamentos de caráter mais técnico.

1.18 Clientes

O contato com os clientes se dá através dos vendedores internos e dos representantes. Eles intermediam a venda e fazem o acompanhamento dos pedidos na fábrica e pós venda.

A Tiliform tem seu canal de comunicação com o público por meio de seu site. Nele os clientes podem solicitar orçamentos, fazer reclamações, sugestões e elogios. As reclamações recebidas através do *link* "Fale Conosco" no site da empresa são recebidas pelo Comercial, e direcionadas ao setor de Qualidade que faz a análise para ver se há procedência ou não e, posteriormente, retoma o contato com o cliente. Algumas reclamações são feitas diretamente ao vendedor responsável pelo produto, e também são encaminhadas para a Qualidade.

1.19 Cenário atual

Em específico, é preciso apontar que nos últimos anos a gestão empresarial tem passado por muitas mudanças. A Diretoria da Matriz tem assumido um caráter mais presente e integrada com as diferentes áreas da empresa, isso aconteceu em especial, quando um dos filhos do presidente passou a compor a Diretoria.

Também como foi dito em diferentes tópicos desse diagnóstico que pelo organograma da empresa estar sendo modificado, com o passar dos anos diversos cargos se mesclaram a outros aumentando as atividades a serem desempenhadas principalmente, pelos gestores.

Atualmente, o Grupo contratou os serviços de uma consultoria financeira de São Paulo que está reorganizando as finanças da empresa, em especial, da Matriz, que é onde os colaboradores da consultoria estão alocados. Busca-se uma reorganização para superar os desafios da crise vivenciada pela empresa e país.

2 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA A SEREM RESOLVIDOS

Uma vez que este planejamento de comunicação interna foi elaborado para a Matriz do Grupo Tiliform, como apontado no tópico de apresentação, a partir de agora sempre que utilizarmos a palavra “empresa” ou “Tiliform”, estaremos nos referindo à Matriz do Grupo.

Conforme o diagnóstico traçado, a crise que a empresa tem enfrentado reflete em seu clima organizacional e, por consequência, no cotidiano dos colaboradores. Esse, então, é o primeiro problema que o planejamento deve se propor a resolver: buscar uma melhoria no clima organizacional da Tiliform em decorrência da crise enfrentada. Os colaboradores sentem falta de ações voltadas a eles e acabam se desmotivando pela falta de informações sobre o andamento da empresa e pela incerteza que sentem em relação ao futuro.

O segundo foco do planejamento é informar o público interno de forma ágil, transparente e clara sobre as mudanças que a empresa vem passando ao longo dos anos e principalmente agora por conta da crise enfrentada. Dessa forma, é possível minimizar os boatos e o clima de insegurança entre os colaboradores e também assegurar a transparência nas ações que a empresa tem tomado.

Também foi possível identificar que a Tiliform ainda é uma empresa que não explora totalmente as possibilidades de comunicação com seus colaboradores. Com a contratação de uma estagiária de Relações Públicas para gerir a comunicação interna da empresa, obteve-se um avanço nesse sentido, contudo ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que a comunicação tenha um melhor uso de sua função estratégica.

A empresa completou 30 anos de existência, mas não possui um departamento de comunicação estruturado. Já contou com uma colaboradora que era responsável pela elaboração de ações de Marketing para o Grupo, como a divulgação de produtos e alimentação das redes sociais da empresa, mas com o seu desligamento, nada mais foi feito em termos de comunicação tanto interna quanto externa, já que o boletim interno que a empresa produzia também foi extinto com o tempo, como explanado no diagnóstico empresarial.

Verifica-se assim, que a empresa sentia a necessidade de estruturar sua comunicação, uma vez que contratou uma estagiária pra tal em junho deste ano, mas

não tratava o assunto como prioridade. Dessa forma, as ações de comunicação que realizava no passado foram se perdendo com o tempo, devido à falta de funcionários capacitados para tal e em decorrência da crise que atingiu a empresa, fazendo com que os esforços empresariais fossem direcionados a outras áreas. Tem-se aí o terceiro problema de comunicação a ser enfrentado: a ausência de ações formais de comunicação que necessitam ser devidamente estruturadas.

Dessa forma, pelo fato de ser uma empresa com três décadas de existência e, até a contratação da estagiária, não foram feitas ações estratégicas de comunicação interna que pudessem ser efetivas e permanentes, há muitas possibilidades a serem exploradas. Os problemas acima apontados são primordiais e devem ser priorizados pelo planejamento estratégico de comunicação interna, entretanto, é possível desenvolver outras ações visando sempre proporcionar melhorias para a empresa.

3 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA TILIFORM

3.1 Papel da comunicação

A comunicação interna na Tiliform apresenta muitas demandas, como foi exposto nos itens anteriores. A estruturação da comunicação interna deverá ser feita praticamente do zero, uma vez que será a primeira vez que um plano de comunicação vai ser colocado em prática.

Dessa forma, em um primeiro momento, o papel da comunicação deverá ser o de criar um ambiente favorável à sua existência, envolvendo as pessoas acerca de sua importância e fomentando a participação destas. As ações propostas deverão contar sempre com a aprovação da Diretoria para sua execução e algumas precisarão da parceria dos gestores e outras áreas específicas da empresa, como o RH.

Logo, sempre que possível, as ações serão elaboradas de maneira que a execução não dependa uma das outras, o que dará liberdade para que algumas possam ser colocadas em prática pela estagiária de Relações Públicas. O intuito também é demonstrar a todos os colaboradores e, principalmente à Diretoria, que a comunicação, quando pensada estrategicamente, pode trazer muitos benefícios para a organização. Busca-se com o tempo, fazer com que a comunicação se solidifique e passe a ser cada vez mais reconhecida e valorizada a ponto de se tornar um setor interno da empresa com uma equipe e que, vendo a sua importância, seja possível uma estruturação de um departamento formal de comunicação na empresa. Desta forma, quando o plano por completo for apresentado ao corpo diretivo, já com algumas ações realizadas, acredita-se que a aceitação e apoio para que seja implementado em totalidade serão ainda maiores, uma vez que a empresa já estará mais familiarizada com ações de comunicação.

3.2 Objetivos da comunicação interna na Tiliform

Os objetivos principais da comunicação são:

- a) Promover uma melhoria no clima organizacional da empresa em decorrência da crise enfrentada;
- b) Informar o público interno de forma ágil, transparente e clara sobre as mudanças que a empresa vem passando;
- c) Consolidar a comunicação interna como um processo organizacional, com ações formais e devidamente estruturadas.

3.3 Estratégias da comunicação interna

As estratégias da comunicação interna são:

- 1) Resgate da memória organizacional
- 2) Valorização das pessoas
- 3) Valorização da organização (por que trabalhar na Tiliform?)
- 4) Melhorias na comunicação interna

3.4 Os alvos da comunicação interna

O alvo de todo o planejamento de comunicação é o grupo de colaboradores internos da Tiliform. O objetivo é envolver, por meio das ações, tanto os colaboradores pertencentes à área administrativa da empresa, quanto os que trabalham na fábrica, de maneira que seja possível obter a valorização e reconhecimento da comunicação interna, uma vez que todos serão atingidos. Ao mesmo tempo, ao se conquistar ainda mais o apoio da Diretoria, conquistando mais espaço na empresa, ações mais complexas de comunicação poderão ser executadas, relacionando-se com as estratégias de gestão da empresa.

3.5 Concepção e elaboração do plano de comunicação interna

A partir do diagnóstico empresarial que foi traçado e dos objetivos estruturados no item 3.2, será elaborado um plano de comunicação para sanar as demandas existentes na empresa. Vale ressaltar que a empresa nunca teve um plano de

comunicação anterior nem mesmo possui um setor de comunicação formalizado, e portanto, há muito trabalho a ser feito.

Valendo-se também dos fatores organizacionais como perfil dos colaboradores, políticas, gestão, estrutura, clima, limitações empresariais e a crise que a empresa enfrenta atualmente e somando esses aspectos às necessidades identificadas no diagnóstico, será apresentado um plano de comunicação interna para a Tiliform. É preciso ressaltar ainda que, de início, não há verba para a execução de ações de comunicação interna, e portanto, as ações propostas não deverão ter custos e deverão se valer de materiais disponibilizados pela empresa. Espera-se que com o tempo, superação da crise e com o reconhecimento do valor da comunicação organizacional, sejam disponibilizados dinheiro e, possivelmente, mais pessoas passem a agregar a equipe de comunicação interna da empresa que, atualmente, como foi dito, é composto apenas por uma estagiária de Relações Públicas.

3.6 Ações

As ações são aquelas por meios das quais o plano de comunicação pretende solucionar os problemas de comunicação da Tiliform. Abaixo, elas foram disponibilizadas na ordem em que espera-se que sejam implantadas. É possível pensa-las como parte de uma grande “campanha de superação” da crise.

3.6.1 Grupo de Comunicação Interna (GCI)

O objetivo dessa ação é criar um Grupo de Comunicação Interna (GCI), composto por colaboradores de diferentes setores da Tiliform, para que estes possam desenvolver ações voltadas à comunicação. Essa ação poderá ser realizada em um cenário onde há a ausência de um profissional que possa se dedicar inteiramente à área de comunicação interna, como um estagiário de Relações Públicas, por exemplo.

O GCI seria o responsável por intermediar a comunicação com os colaboradores de toda a empresa, através do envio de e-mails, comunicados, informes urgentes, realização de campanhas e eventos, entre outras ações.

3.6.2 Jornal Mural

O objetivo principal dessa ação de comunicação é oficializar a comunicação interna como um processo organizacional, pois à medida que a organização adotar o jornal mural, ela estará abrindo caminhos para outras ações, e estará também mostrando aos seus colaboradores que agora está iniciando ações de comunicação voltadas a eles, atendendo às demandas deste público.

A sua linha editorial deve ser construída a partir da análise atenta da cultura organizacional da organização e do diagnóstico realizado, para que a aceitação do jornal mural seja grande e para que este esteja alinhado às estratégias e objetivos do plano de comunicação.

Como uma das estratégias do plano é o resgate da memória organizacional, esse pode ser um tema utilizado como foco de alguma seção do jornal mural. Deve-se fazer uso da técnica de *storytelling* para que as histórias resgatadas sejam contadas em formato de narrativa, captando a atenção dos leitores e criando uma maior relação de proximidade. Integrar os colaboradores entre si, valorizá-los, auxiliar na melhoria no clima organizacional e passar informações da empresa são outras demandas que o jornal pode suprir.

Fixado em um ponto de passagem e de fácil acesso a todos, o jornal deve ter periodicidade mensal, para que todos possam lê-lo de acordo com a disponibilidade de tempo. Essa periodicidade deverá ser seguida com rigidez para que o jornal não perca credibilidade perante aos leitores. O público alvo, por sua vez, deverá ser todos os colaboradores (fábrica e administrativo), assim, a localização do jornal deverá ser pensada de forma que todos possam visualizá-lo, independente de onde trabalham.

3.6.3 Newsletter

O objetivo dessa ação é criar um instrumento formal de comunicação para a divulgação de informações de caráter mais emergencial e que digam respeito a todos os colaboradores, como informativos, por exemplo. Essa ação visa, assim, melhorar a comunicação interna, formalizando um instrumento para tal.

A sua divulgação poderá ser feita pelo *Slack*, pela responsável pela comunicação interna, e também poderá ser fixada em pontos de grande visualização dos colaboradores, como o relógio de ponto e o quadro de avisos da Produção, variando de acordo com o público que deverá atingir e do conteúdo da mensagem a ser divulgada. Assim, sua periodicidade deverá variar de acordo com a demanda.

Pelo fato da organização não contar com nenhum mecanismo de comunicação formal, o tempo de adaptação para o uso da *newsletter* poderá ser demorado, uma vez que será preciso criar uma cultura para seu uso. Dessa forma, será necessário divulgar que ela passará a ser utilizada e o primeiro uso desta poderá ser feito com o lançamento do jornal mural.

3.6.4 Clipping (Memória Tiliform)

Em 30 anos de existência, como já foi apontado ao longo deste planejamento, a Tiliform não registrou e sistematizou a sua memória. Sendo assim, a realização desta ação tem como objetivo elaborar um instrumento que possa armazenar informações e dados referentes à história da empresa, formalizando-a e organizando o material de forma a deixá-lo de fácil acesso a todos.

O intuito é estruturar um *clipping* com as matérias, reportagens ou fotos que a Tiliform for destaque ou for citada, e arquivá-las em pastas devidamente organizadas e identificadas. Além do material sobre a Tiliform na mídia, as matérias do Jornal Mural da seção de memória também podem ser arquivadas, bem como outro tipo de material que seja relevante para a história da empresa, como fotos de produtos premiados, de eventos ou campanhas realizadas, são alguns exemplos.

As pastas poderão ficar disponíveis em uma prateleira na sala de reunião, próximas aos troféus que a empresa possui. Assim, em uma reunião com cliente, esse material pode ser apresentado e os colaboradores também podem ter acesso a ele quando desejarem, ou seja, é uma ação que atinge diferentes públicos da empresa.

Uma versão *online* das pastas poderá ser criada e disponibilizada em algum dos sistemas utilizados pela empresa, para àqueles que desejam visualizar o material através de seus computadores.

O *clipping* deverá ser feito de acordo com a necessidade da Tiliform. Quando alguma campanha for realizada, ou a empresa marcar presença em algum evento, as

fotos e matérias, se houverem, deverão ser arquivadas, alimentando, assim, as pastas da memória Tiliform.

3.6.5 Notícias de banheiro

Essa ação tem como objetivo passar informações aos colaboradores de maneira rápida e descontraída. A proposta é fixar no espelho de cada banheiro, notas rápidas que poderão ser lidas enquanto os colaboradores lavam as mãos. Assim, assuntos como curiosidades organizacionais, datas históricas para a empresa, dados sobre metas que foram batidas, eventos realizados e lembretes, poderão ser compartilhados de forma breve. Os colaboradores poderão com essa ação, se informar ainda mais sobre o seu local de trabalho, se integrando mais à empresa e resgatando mais da sua história.

Alguns dos assuntos divulgados nas notícias de banheiro também poderão ser trabalhadas de forma mais completa nas edições do jornal mural, por exemplo. A atualização das notícias poderá ser quinzenal ou mensal. Estas deverão ser expostas nos banheiros do lado de fora da fábrica, que são utilizados por todos, para que os colaboradores de forma geral possam ter acesso a elas.

3.6.6 Eventos e campanhas

Os eventos e campanhas serão de proporções pequenas, devido à falta de verba para as ações, mas deverão ser devidamente estruturados, com objetivos definidos e alinhados aos objetivos do plano e às necessidades da empresa. Essa ação tem como objetivo promover uma maior integração entre os colaboradores, valorizá-los e resgatar o sentimento de “por que a Tiliform é um bom lugar para se trabalhar”.

Sua periodicidade poderá variar de acordo com a demanda de campanhas pela empresa, contudo, deverão seguir, primordialmente, as datas comemorativas padrões como dia das mães, dia dos pais, apoio a campanhas como Outubro Rosa e Novembro Azul – prevenção ao câncer de mama e próstata, respectivamente, entre outras datas.

Pequenos eventos esporádicos como confraternizações para celebrar a conquista de uma meta estabelecida, por exemplo, também são bem-vindos, uma vez que integra os colaboradores e valoriza as conquistas da empresa.

O público que os eventos e as campanhas pode atingir varia de acordo com o objetivo da ação, mas em geral, o intuito é atingir todos os colaboradores da Tiliform, tanto os que trabalham na fábrica quanto aos que pertencem aos setores administrativos.

3.6.7 Boletim “Tilinforma”

O boletim Tilinforma (Imagem 8) é um instrumento de comunicação interna que era desenvolvido na Tiliform, mas que foi extinto há cerca de um ano. Era elaborado por uma comissão formada por colaboradores de diferentes áreas como RH, Qualidade, Pré-Impressão (um *designer*), que se reuniam mensalmente para a discussão e divisão de pautas, uma vez que cada um ficava incumbido por escrever uma matéria. Tinha como objetivo divulgar informações sobre a empresa e diferentes assuntos, informando os colaboradores e integrando-os. Tratava de assuntos sobre a história de clientes da empresa, funcionários novos, eventos, possuía também informações mais gerais que diziam respeito ao ramo de atuação da Tiliform e assuntos que se relacionavam a esta, como matérias sobre sustentabilidade, por exemplo, além de outras seções.



Imagem 8: Algumas edições do Tilinforma

O objetivo desta ação é resgatar o Tilinforma, pois é uma demanda de muitos colaboradores que apreciavam o boletim e sentem falta do instrumento, além de ser mais um instrumento formal de comunicação interna que auxiliará em sua melhoria.

Para não sobrecarregar a GCI ou o estagiário de Relações Públicas que poderá desenvolver a ação e terá outras atividades a realizar, a periodicidade do Tilinforma deverá ser bimestral, podendo ser mensal quando a organização possuir um departamento ou um profissional que possa se dedicar integralmente à comunicação interna.

Mais uma vez, o público a ser atingido deverá ser todos os colaboradores da Tiliform, contudo, o meio a ser utilizado pela ação irá variar. Para aqueles que trabalham na fábrica e não possuem um computador para trabalhar, o boletim será entregue em uma versão impressa, como era no passado. Já, para os colaboradores do administrativo, o Tilinforma será disponibilizado em uma versão *on-line* em alguma plataforma gratuita de revistas como o *Issuu* (Imagem 9).



Imagem 9: Exemplo de revista *online*

3.6.8 Atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional

A atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional tem como objetivo melhorar a integração do colaborador à rotina da empresa, uma vez que este precisa receber e estar munido de informações atuais que refletem a realidade da organização ao ingressar nesta, para que, assim, seu processo de adaptação seja facilitado.

Dessa forma, essa ação deve ser realizada por meio da parceria de diferentes setores da Tiliform. Para a atualização do vídeo institucional, o Grupo de Comunicação Interna, se houver, ou a própria Diretoria da empresa, com o auxílio do departamento de RH, deverá analisar o vídeo atual e propor as alterações necessárias. Verificando o que precisa ser ressaltado aos novos colaboradores e retirando do vídeo os tópicos que não são mais realizados ou relevantes para a empresa. Com isso feito, uma pauta com as propostas para o novo vídeo deverá ser passada ao setor da Pré-Impressão, que será responsável pela produção e edição do material.

O mesmo procedimento deverá ser adotado em relação ao guia do colaborador. Contudo, quem deverá encabeçar o projeto, propondo as alterações, deverá ser o setor de Qualidade juntamente com RH. Também é preciso que os textos modificados sejam enviados à Pré-Impressão para que os *designers* possam diagramar o novo guia.

É necessário atualizar o vídeo institucional sempre que a empresa sofrer mudanças significativas de processos, que mereçam ser apresentados aos novos colaboradores, e também ao público externo, já que o vídeo atualizado também poderá ser utilizado como uma ferramenta de divulgação da empresa.

Por fim, como foi salientado anteriormente, essa ação destina-se, principalmente, aos novos colaboradores da Tiliform.

3.6.9 Evento de integração para novos colaboradores

Também de forma a melhorar o período de adaptação de novos colaboradores à empresa, com enfoque em seus primeiros dias de trabalho, esta ação objetiva-se na realização de um mini evento de integração para estes.

O intuito do evento é acolher o novo colaborador e apresentá-lo à rotina da Tiliform, bem como suas políticas e benefícios. Dessa forma, farão parte do evento representantes dos setores de RH, Qualidade e, se possível, alguém da Diretoria. É necessário estruturar um novo modelo de apresentação que contemple todas as informações que os colaboradores deverão receber. Neste evento também deverão ser entregues os guias dos colaboradores.

O ideal é que esse evento seja realizado nas primeiras semanas de ingresso dos novos colaboradores. É possível esperar um período para que se forme um grupo de novos colaboradores que receberão o treinamento no evento, para uma maior otimização de tempo de todos.

Após o evento, no mesmo dia, se possível, para que seja um dia somente de treinamento e apresentações, os novos colaboradores devem ser apresentados aos diferentes setores da empresa, bem como às demais empresas do Grupo. O responsável pela área de Qualidade poderá ser o responsável por esse “*tour* de integração”, por já estar habituado com isso, ou um alguém do setor de RH poderá realizá-lo.

Da mesma forma que a ação anterior, o público que essa ação atingirá também serão os novos colaboradores da Tiliform.

3.7 Mensuração

A mensuração das ações executadas será feita levando-se em conta dois aspectos: resultado e impacto. O resultado se baseia na documentação em número dos materiais de comunicação produzidos e tarefas realizadas. Já o impacto diz respeito à medição de comportamento, isto é, mudança de comportamento dos colaboradores, baseando-se sempre nos objetivos propostos para as ações.

Isso foi pensando devido à impossibilidade de isolar os efeitos das Relações Públicas de outros fatores organizacionais, e também levando-se em conta que os resultados dos esforços de RP podem vir a longo prazo, dificultando sua mensuração direta.

O ato de documentar, mesmo sendo mais rotineiro, é importante para a avaliação e para a credibilidade dos profissionais de Relações Públicas em relação ao tempo e esforço despendido. Os indicadores não financeiros, por sua vez, podem ser considerados os mais significativos para as Relações Públicas, já que representam os relacionamentos com os públicos-chave.

3.8 Equipe de trabalho

O plano de comunicação pode ser colocado em prática pelo Grupo de Comunicação Interna, GCI, caso esse seja formado, ou por um profissional que se dedique exclusivamente à comunicação interna na empresa, como um estagiário, já que não há um setor estruturado. Logo, é preciso ressaltar que o tempo de execução será estimado, mas devido às mudanças estratégicas que a empresa está passando, não é possível mensurar exatamente quando ele será aplicado, e por conta disso, poderá haver atraso na execução estimada.

Há ainda que se considerar que o plano de comunicação necessita ser aprovado pela Direção da empresa, já que as ações de comunicação interna constituirão práticas novas na empresa. O Grupo de Comunicação Interna poderá demorar a ser aprovado e constituído, e assim, a aplicação do plano como um todo pode demandar tempo.

Algumas ações, como a atualização do vídeo institucional, não poderão ser realizadas exclusivamente pelo GCI, ou pelo profissional de comunicação. Estes poderão coordenar as ações, mas será necessário ainda a ajuda de outros colaboradores para tirar as ideias do papel, tornando-as realidade.

Espera-se que as ações já iniciadas pela estagiária de Relações Públicas tenham motivado a empresa no que se refere à comunicação interna e que, aos poucos, com a aprovação da Diretoria acerca das ideias aqui apresentadas, mais pessoas possam se envolver na execução das ações deste plano, contemplando, por fim, todas as ações propostas.

3.9 Cronograma

É válido ressaltar mais uma vez que a Tiliform não possui um departamento de comunicação estruturado. Este plano foi elaborado através da contratação de uma estagiária de Relações Públicas, visando formalizar a comunicação interna na empresa.

Dessa forma, não é possível garantir que a execução das ações seguirá a ordem estabelecida pelo cronograma de atividades exposto a seguir, nem ao menos que a implantação das ações será total.

Algumas das ações foram iniciadas durante o período de trabalho da estagiária na empresa (de junho a dezembro de 2015). Contudo, a previsão da execução das demais ações só poderá ser feita após a apresentação e aprovação do planejamento de comunicação pela Diretoria da empresa. Caso a empresa opte por uma apresentação formal, esta poderá ocorrer logo depois da apresentação deste trabalho de conclusão de curso para a banca avaliadora. De qualquer forma, o planejamento será entregue à empresa após a apresentação para a banca.

AÇÃO	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	2016
Grupo de Comunicação Interna (GCI)							X
Jornal Mural	X	X	X	X	X	X	X
<i>Newsletter</i>	X		X				
<i>Clipping</i> (Memória Tiliform)							X
Notícias de banheiro				X	X		X

Eventos e campanhas		X		X	X	X	
Boletim "Tilinforma"							X
Atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional							X
Evento de integração para novos colaboradores							X

Quadro 1: Cronograma para os meses de 2015. O mês de junho é o primeiro mês a aparecer na execução das tarefas, pois foi neste período que o planejamento começou a ser implementado.

4. EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir do planejamento de comunicação interna, serão apresentadas neste tópico as ações implantadas pela estagiária de Relações Públicas. Um esboço do planejamento com as ações propostas foi apresentado à Diretoria da empresa, no dia 08 de agosto de 2015, para que se pudesse obter uma aprovação prévia, antes das ações serem iniciadas. Algumas das ações foram aceitas e aplicadas logo de início, outras foram surgindo conforme a demanda da empresa e, dessa forma, estas últimas também foram incluídas no planejamento.

Algumas das ações propostas poderão, assim, ser observadas em sua realização na prática. Os itens que não contam neste tópico não foram implantados devido ao fim do contrato de estágio da graduanda em Relações Públicas, ocorrido em dezembro.

4.1 Jornal Mural

Em julho de 2014, foi criado o jornal mural da Tiliform, voltado aos colaboradores da empresa, tanto aos que trabalham no administrativo, quanto aos da fábrica.

Por meio da análise da cultura organizacional e das necessidades demonstradas pela empresa e pelos colaboradores, foi definida a linha editorial do jornal, assim como seus propósitos.

Propósitos: o jornal mural tem como objetivos ser um instrumento de comunicação para registrar e divulgar acontecimentos e novidades da empresa; promover um resgate histórico; aproximar os leitores; e valorizar e integrar os colaboradores.

Linha editorial: o jornal mural foi desenvolvido, alinhado à cultura organizacional, como algo que faça parte do dia a dia empresarial para que sua aceitação pelo público interno seja satisfatória. Dessa forma, conforme exposto anteriormente, a Tiliform está passando por um momento de mudanças estruturais e, por isso, o veículo de comunicação deve abordar temas leves e servir mais como uma fonte de informação rápida e imediata, de entretenimento, do que como uma

ferramenta de alinhamento à diretriz organizacional. As matérias, assim, devem seguir essa linha, podendo ser atemporais, proporcionando uma leitura agradável. Com o passar do tempo, as seções poderão ser repensadas, sendo readequadas conforme as necessidades apresentadas.

Identidade visual: o jornal mural teve sua identidade estabelecida a partir da identidade da empresa, seguindo as cores da Tiliform (azul e amarelo) e seu símbolo.

Localização: o mural localizado em frente à Portaria foi escolhido para alocar a publicação, uma vez que não há verba disponível, optou-se por reaproveitar um mural que já existia e que não era muito utilizado.

Periodicidade: mensal. Como a empresa não conta com uma equipe responsável pela comunicação interna, somente uma estagiária, não há tempo hábil para a produção de mais de um jornal por mês, tendo em vista as outras atividades que esta desempenhava.

Nome: foi criado mantendo o nome da empresa, mas fazendo referência às informações diversas que o jornal trará. Estabeleceu-se o nome: “Giro Tiliform”.

Seções: o número de seções foi estabelecido para atender aos objetivos traçados e de acordo com o espaço que o mural escolhido fornecia.

- **Memória Tiliform/Mensagem da Diretoria:** seção criada para destacar fatos marcantes relacionados aos 30 anos da Tiliform. As matérias publicadas poderão ser arquivadas, dando início à sistematização da memória organizacional. Essa seção também pode ser utilizada para a divulgação de mensagens da Diretoria, quando necessário.

- **Fique por dentro:** espaço reservado para a divulgação de metas, indicadores e/ou consumo mensal de energia e água.

- **Novidades:** a seção traz os destaques que envolvem toda a empresa, como participação em eventos, prêmios recebidos, mudanças, campanhas realizadas, entre outros.

- **Bom saber:** essa seção apresenta informações gerais, mas de assuntos relacionados ao cotidiano da empresa, como por exemplo, a importância das auditorias do selo FSC, ISO 9001, etc.

- **Bem vindos:** para melhorar a integração dos colaboradores à empresa, essa seção foi criada para apresentá-los aos demais colegas de trabalho, tendo em vista que havia reclamação por parte de muitos afirmando não conhecer as pessoas que

entravam na Tiliform. Trata-se, basicamente, de uma foto do novo colaborador, seguida de seu nome e cargo ocupado na empresa.

- **Parabéns:** essa seção é destinada aos aniversariantes do mês.

- **Por aí:** a seção traz os principais eventos de Bauru e região.

- **Conheça melhor um setor:** neste espaço, serão destacadas as principais atividades dos diferentes setores da empresa, de forma a apresentá-los aos colaboradores, minimizando o desconhecimento das funções desempenhadas por cada um. Uma breve entrevista é feita com o gestor da área escolhida, que não possui um critério de seleção. A entrevista pode ser presencial ou por e-mail. As perguntas feitas são:

- Atividades do setor/responsabilidades/dia a dia
- Quem compõe?
- Por que seu setor é importante?
- O que espera pro setor? (avanços, melhorias)

- **Perfil:** de forma a fomentar a interação entre os colaboradores e dar visibilidade a estes, uma pessoa será escolhida por mês para participar desta seção. O entrevistado responde a um questionário, em formato de bate-papo, que inclui questões de gostos pessoais e referentes ao dia a dia da empresa. Não há, entretanto, um critério de seleção, de maneira a não impor critérios que fará com que algumas pessoas nunca participem do jornal ou levem anos a aparecer, como “tempo de casa”, por exemplo. Além de compartilhar suas respostas, seus gostos com todos os colaboradores, o entrevistado também recebe comentários positivos de um ou dois membros da empresa, em geral, pessoas que se relacionam com este. Essas pessoas são convidadas a falar um pouco sobre sua experiência com o perfilado do mês. Segue modelo do questionário do jornal:

(Trajetória na Tiliform)

Nome completo:

Tempo de empresa:

Data de nascimento:

Natural de:

Comida favorita:

Último livro que leu ou filme que assistiu:

Música para ouvir a caminho do trabalho:

Um sonho:

Alguém pra se inspirar:

Quando não está na Tiliform, gosta de:

Seu trabalho em 3 palavras:

Um fato marcante relacionado à Tiliform:

Quadro 2: questionário da seção “Perfil”

No jornal mural também há um expediente com o nome e e-mail da estagiária responsável pelo veículo para ser possível o envio de sugestões e críticas. Também era possível contatá-la através do Slack.

A edição piloto do jornal, que pode ser vista na imagem 10 e que tem suas matérias disponíveis nos anexos deste planejamento, foi publicada em 13 de julho de 2015. Posteriormente, foi estabelecido, a partir de uma conversa com a Diretoria, que as edições do jornal mural seriam publicadas sempre na segunda semana do mês para não interferir no fluxo de trabalho do fechamento do mês, caso fosse preciso demandar informações dos demais colaboradores.

Também neste mesmo dia, foi inaugurada a *newsletter* “Tiliform Comunica”, outra ação deste planejamento. Seu envio foi feito no Slack, como forma de apresentar o veículo aos colaboradores.



Imagem 10: Newsletter do lançamento da edição piloto do jornal mural



Imagem 11: Edição piloto do jornal mural. A seção "Mensagem" traz um texto de um dos Diretores, a seção "Conheça melhor um setor" apresenta a Gestão de Suprimentos, a seção "Perfil" apresenta uma estagiária, a seção "Bom saber" fala sobre a auditoria ISO 9001, a seção "Fique por dentro" apresenta o consumo de energia e água da empresa no mês de junho, a seção "Bem vindos" apresenta os novos colaboradores da Tiliform, e a seção "Parabéns" traz os aniversariantes do mês de julho. Vê-se também no canto superior esquerdo o expediente do jornal com os contatos da estagiária e o supervisor do estágio.

No mês de agosto, o jornal mural contou com uma edição especial em comemoração ao aniversário de 30 anos da Tiliform. Dessa forma, ele foi dividido em

duas partes: a parte da direita foi dedicada ao aniversário da empresa, e a da esquerda contou com uma versão reduzida das seções normais do jornal mural. A novidade ficou por conta de um depoimento de um colaborador com 26 anos de empresa, e os “presentes” que a empresa recebeu. Trinta pessoas foram convidadas a dizer em uma palavra ou com uma mensagem o que desejavam para a Tiliform em seu aniversário.



Imagem 12: Foto do mês de agosto que registra a edição especial do jornal mural em comemoração ao aniversário de 30 anos da Tiliform. Como se percebe, da edição 1 para a 2, a seção “Novidades” foi incluída.

A edição de outubro do jornal mural também contou com uma decoração especial em apoio à campanha “Outubro Rosa” – contra o câncer de mama.



Imagem 13: Edição especial do jornal mural em apoio à campanha do Outubro Rosa. Na ocasião o jornal cedeu espaço a um cartaz da campanha e a divulgação de um novo produto da empresa: calendários. A seção “Por aí” também foi incluída.

O mês de novembro foi outro mês de apoio a campanhas. Dessa vez, o apoio foi ao Novembro Azul – campanha de prevenção ao câncer de próstata. O jornal mural também ganhou uma decoração diferente.



Imagem 14: Edição especial do jornal mural em apoio à campanha do Novembro Azul. Nota-se as fotos do evento realizado para o Outubro Rosa e também as fotos de uma confraternização dos colaboradores, além das seções tradicionais do jornal.

Por fim, o jornal mural do mês de dezembro contou com uma decoração especial devido ao Natal.



Imagem 15: Foto do mês de dezembro que registra a última edição do jornal mural. A edição apresenta, além das seções normais do jornal mural, as fotos do evento da campanha do Novembro Azul e também as fotos da campanha Natal Solidário realizada pela empresa.

4.2 Newsletter

No dia 13 de julho de 2015 a primeira *newsletter* “Tiliform Comunica” foi divulgada no Slack para os colaboradores.

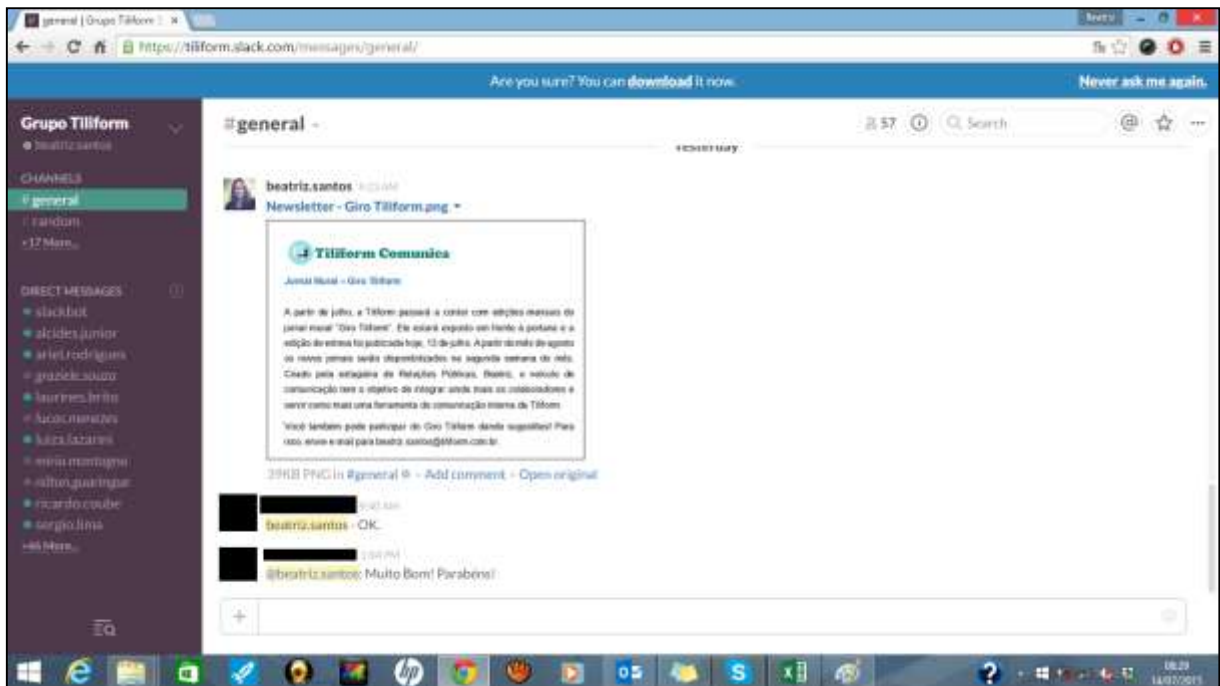


Imagem 16: Divulgação da primeira *newsletter* “Tiliform Comunica” no Slack.

Como citado na ação 4.1 – Jornal Mural, a primeira *newsletter* teve como conteúdo o lançamento do jornal mural. Após esse lançamento, a *newsletter* foi apresentada pessoalmente a todos os gestores pela estagiária de Relações Públicas, de forma a fomentar o seu uso, uma vez que a empresa não possui uma cultura de ter instrumentos formais de comunicação.

Outras *newsletters* foram divulgadas e, dependendo do público a ser atingido e de seu conteúdo, sua exposição saiu do ambiente virtual e foi para o físico, como por exemplo, no mural da Produção. O Tiliform Comunica chegou a ser exposto também próximo ao relógio de ponto, já que a informação era urgente e precisava atingir o maior número de pessoas o mais rápido possível.

Em geral, seu uso se deu para comunicados e informações mais urgentes, como proposto inicialmente. Foram quatro *newsletters* divulgadas com assuntos diferentes como: os novos procedimentos para a retirada de café e para a retirada de correspondências na Portaria, um lembrete em relação ao uso do crachá e etc.

4.3 Eventos e campanhas

Essa ação foi executada diversas vezes durante o segundo semestre de 2015, ou seja, durante o período de vigência do estágio da estudante de Relações Públicas. Antes de serem executadas, todos os eventos e campanhas foram previamente apresentados para a Diretoria da empresa de forma a obterem aprovação desta. A captação de recursos foi feita pela estagiária, a partir do contato de ONG's locais para a arrecadação de materiais. Capital próprio da estagiária e das colaboradoras da área de Recursos Humanos também foram utilizados para algumas das ações realizadas.

4.3.1 Cartão do Dia dos Pais

O primeiro mini evento realizado na Tiliform se deu em comemoração ao Dia dos Pais em agosto de 2015. Tratou-se da distribuição de um cartão feito especialmente para a ocasião. A entrega foi feita pela estagiária de Relações Públicas, quem elaborou o texto do cartão e solicitou a arte deste ao setor da Pré-Impressão, juntamente com as colaboradoras do RH. Além da entrega na empresa Matriz, as colaboradoras se dirigiram para as outras unidades do Grupo e deram o cartão pessoalmente aos pais que faziam parte das empresas. O texto do cartão dizia: “Pai, presente nos momentos importantes. Nas descobertas e no aprendizado. Nas escolhas e na vida. Tão único, e sempre muito especial. Pai é a certeza de um amigo para sempre. Feliz dia dos Pais!”.



Imagem 17: Cartão do Dia dos Pais 2015

4.3.2 Campanha contra o desperdício

Já, a primeira campanha realizada foi feita a pedido do Gestor de Qualidade e Produtividade, tendo em vista uma demanda que recebeu para a redução de custos.

Tratou-se de uma campanha contra o desperdício em suas mais diversas formas: desperdício de água, energia, matéria-prima etc. Durante a realização da campanha, o setor da Qualidade também desempenhou um trabalho intensivo para a redução do desperdício na fábrica, ou seja, desperdício de papel que é o maior insumo que a empresa trabalha.

A campanha contra o desperdício teve como objetivo despertar os colaboradores acerca da necessidade da redução do desperdício nas suas mais diversas formas, dentro e fora da Tiliform. Assim, o nome e *slogan* escolhidos para a campanha foram: “Economize e esbanje responsabilidade – Juntos contra o desperdício”. Também optou-se por se trabalhar com quatro tipos de desperdício: desperdício de energia elétrica, de água, de matéria-prima e de tempo.

A estratégia utilizada para a campanha foi a de mobilizar os colaboradores e fazê-los refletir sobre o desperdício, por meio das seguintes etapas e ações:

1ª fase – Sensibilização (2 semanas):

- a) Divulgação da campanha (nome e *slogan*)
- b) Matérias com informações sobre os quatro tipos de desperdício
- c) Metas da campanha

2º fase – E você? (2 semanas)

Levar as pessoas a refletir sobre os desperdícios em seu setor e sua casa. Dar dicas de como reduzir gastos com água, luz, etc, e pensar em questões como “O que posso fazer pra mudar?”, “Onde estamos desperdiçando e podemos reduzir?”.

3ª fase – Resultados

- Análise e divulgação dos resultados (em casa, na empresa, o que tem sido adotado)

Ações:

- 1º) Arte de lançamento da campanha
- 2º) Uso de ferramentas:
 - fundo de tela (a cada mudança de fase)
 - Tiliform Comunica (newsletter)

- Giro Tiliform (na seção “Fique por dentro” – consumos)
- barra de holerite (slogan da campanha)

CAMPANHA CONTRA O DESPERDÍCIO					
	24/08 (2ª feira)	25/08 (3ª feira)	26/08 (4ª feira)	27/08 (5ª feira)	28/08 (6ª feira)
1ª FASE	Plano de fundo 1: lançamento 1ª fase da campanha	X	Imagem ENERGIA	X	Matéria MATÉRIA- PRIMA
	Matéria ÁGUA				
	31/08 (2ª feira)	01/09 (3ª feira)	02/09 (4ª feira)	03/09 (5ª feira)	04/09 (6ª feira)
	Matéria TEMPO	X	Imagem ÁGUA	X	Matéria ENERGIA
2ª FASE	07/09 (2ª feira)	08/09 (3ª feira)	09/09 (4ª feira)	10/09 (5ª feira)	11/09 (6ª feira)
	Plano de fundo 2: lançamento 2ª fase da campanha	X	Matéria ENERGIA	X	Imagem TEMPO
	Imagem ÁGUA (teste)				
	14/09 (2ª feira)	15/09 (3ª feira)	16/09 (4ª feira)	17/09 (5ª feira)	18/09 (6ª feira)
Matéria ÁGUA	X	Imagem ENERGIA	X	Matéria TEMPO	

Tabela 2: Cronograma da campanha contra os desperdícios

A campanha foi lançada dia 24 de agosto no Slack (Imagem 18) e também no mural da Produção. O lançamento se deu por meio de um texto com a apresentação da campanha, bem como seu nome e slogan. O texto do lançamento da campanha dizia: “O nosso planeta tem capacidade de se recuperar, contudo, o nosso ritmo de consumo de recursos naturais e geração de resíduos é maior do que a Terra pode suportar. Pensando nisso, e alinhando com as necessidades atuais da empresa, a Tiliform lança a campanha: ‘Economize e esbanje responsabilidade – Juntos contra o desperdício’. Contamos com a participação de todos para a reflexão sobre seus atos e busca por alternativas de consumo consciente, reduzindo o desperdício em diferentes aspectos de nossas vidas, dentro e fora da Tiliform. Sua atitude faz a diferença!”.

Nesse mesmo dia houve também a troca do plano de fundo dos computadores para uma arte feita especialmente para essa fase da campanha.

Assim, a primeira etapa trabalhou em seus materiais um discurso mais refletivo, menos agressivo, de forma a fomentar uma mudança de postura e comportamento. Foram divulgados textos e imagens, seguindo o cronograma da campanha. A divulgação foi feita no Slack e também no mural da produção.

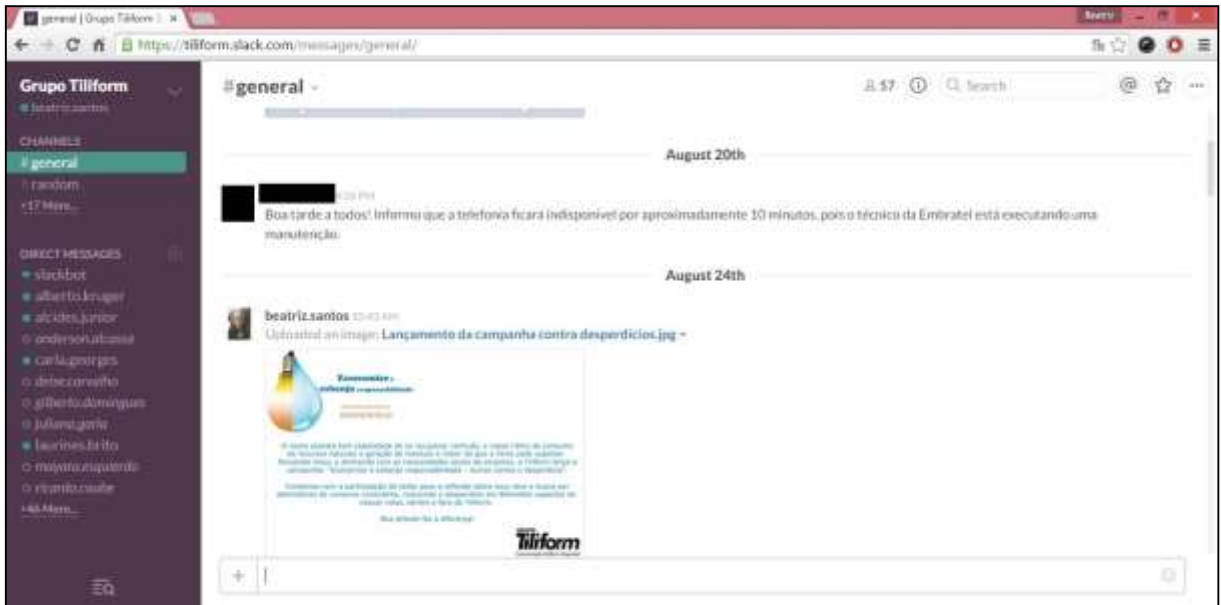


Imagem 18: Lançamento da campanha no Slack.



Imagem 19: Plano de fundo da 1ª fase da campanha. No texto se lê: “Convidamos você a refletir sobre o desperdício em suas diferentes formas. Juntos nós podemos combatê-lo! A responsabilidade é de todos!”.

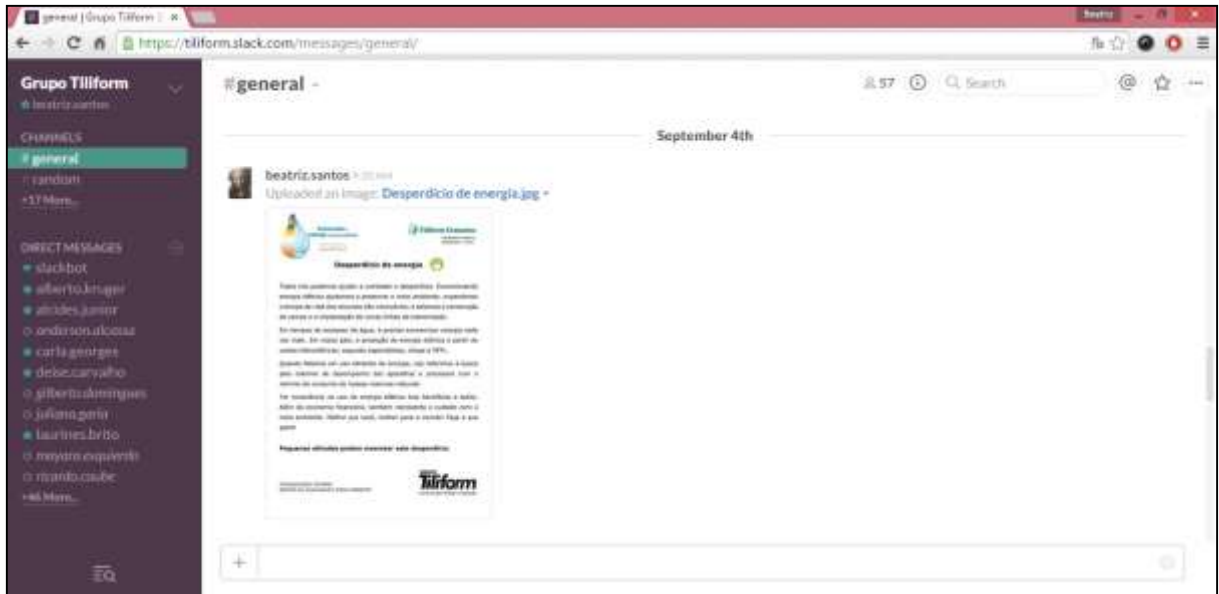


Imagem 20: Matéria sobre desperdício de energia divulgada no Slack.



Imagem 21: Foto do mural da Produção com o material da primeira fase da campanha contra o desperdício. Nota-se que ele foi dividido em duas partes: a da esquerda foi dedicada à campanha e a parte da direita ficou reservada para o conteúdo normal do mural como avisos, aniversariantes, etc.

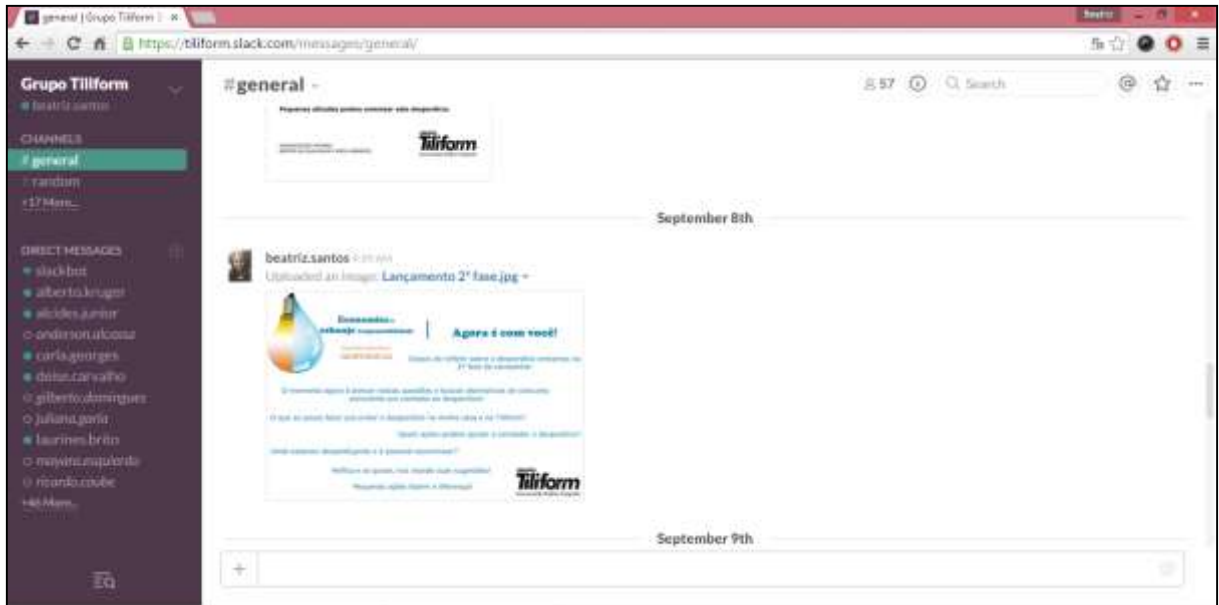


Imagem 22: Lançamento da 2ª fase da campanha no Slack. No texto lê-se: “Depois de refletir sobre o desperdício, entramos na 2ª fase da campanha! O momento agora é de pensar nestas questões e buscar alternativas e consumo consciente pro combate ao desperdício! O que eu posso fazer pra evitar o desperdício na minha casa e na Tiliform? Quais ações podem ajudar a combater o desperdício? Onde estamos desperdiçando e é possível economizar? Reflita e se quiser, nos mande suas sugestões! Pequenas ações fazem a diferença!”.



Imagem 23: Plano de fundo da 2ª fase da campanha. No texto se lê: “O que eu posso fazer pra reduzir o desperdício na minha casa e na Tiliform? Sua atitude faz a diferença! A responsabilidade é de todos!”.

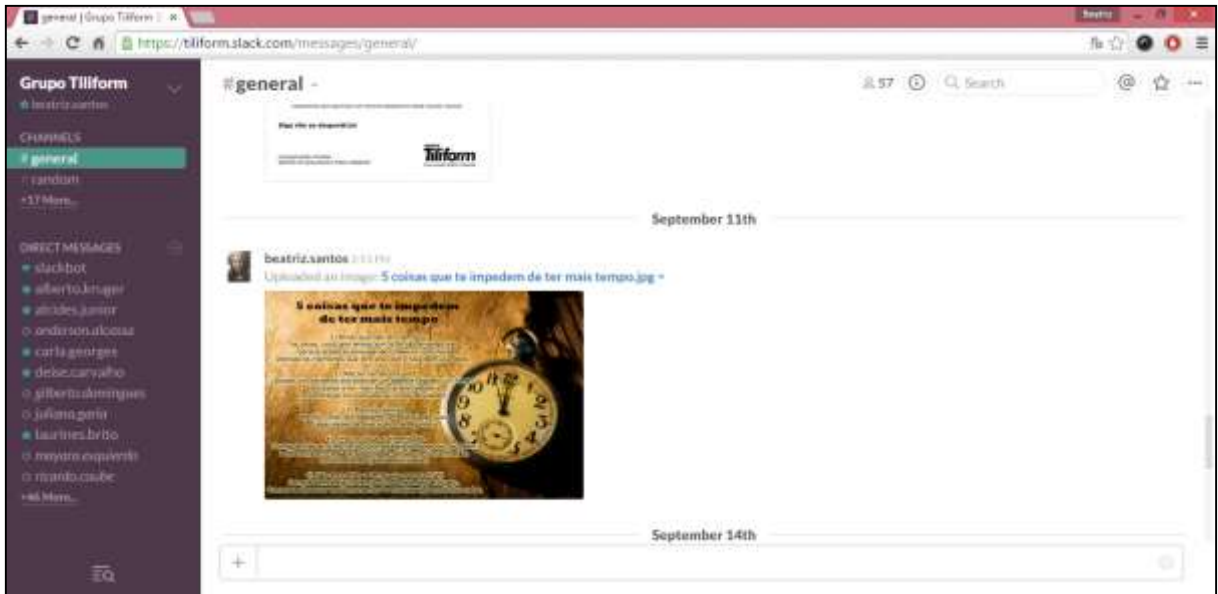


Imagem 24: Imagem sobre desperdício de tempo divulgada no Slack.



Imagem 25: Foto do mural da Produção com o material da 2ª fase da campanha contra o desperdício.

O jornal mural do mês de setembro e o holerite referente ao mês de agosto também foram utilizados na campanha, como pode ser visto nas imagens 26 e 27.

Fique por dentro

Consumo de energia Matriz – Agosto/2015

Valor: R\$ 26.118,35
Consumo: 41.766 Kwh

2014	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 21.883,75	R\$ 23.181,17	R\$ 25.766,54	R\$ 24.263,32	R\$ 21.850,89	R\$ 11.554,29	R\$ 20.118,89	R\$ 25.989,08
Consumo Kwh	37.838	39.870	42.980	31.040	34.402	16.132	30.470	37.832

2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 21.343,65	R\$ 27.501,03	R\$ 28.143,04	R\$ 32.854,74	R\$ 30.118,25	R\$ 28.703,31	R\$ 27.861,19	R\$ 26.118,35
Consumo Kwh	35.814	39.706	41.936	45.487	45.272	44.240	43.698	41.766

Consumo de água Matriz – Agosto/2015

Valor: R\$ 1.254,87
Consumo: 66 m³

2014	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 88,96	R\$ 1.438,14	R\$ 932,16	R\$ 938,06	R\$ 911,68	R\$ 811,68	R\$ 1.3376,74	R\$ 132,70
Consumo m³	89	91	70	89	80	85	89	99

2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 432,83	R\$ 721,87	R\$ 864,04	R\$ 1.620,14	R\$ 2.060,41	R\$ 1.293,00	R\$ 1.548,06	R\$ 1.254,87
Consumo m³	41	34	34	33	710	79	79	66

Economize e esbanje responsabilidade
Juntos contra o desperdício

Plano de Redução de Despesas

Metas para Setembro
Redução do consumo de energia para 39600 Kwh
Redução do consumo de água para 70 m³
Desperdício de matéria-prima em até 10%

Imagem 26: Matéria para a seção “Fique por dentro” do jornal mural de Setembro com as metas da campanha contra o desperdício.



Imagem 27: Foto da barra de holerite com o nome e slogan da campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Economize e esbanje responsabilidade. Juntos contra o desperdício.”

4.3.3 Outubro Rosa

O mês de outubro, por sua vez, como citado no item 4.1 – Jornal Mural, foi dedicado à campanha em favor da prevenção e combate ao câncer de mama, o Outubro Rosa.

O dia 16 de outubro foi escolhido para a realização de um pequeno evento da campanha, onde os colaboradores foram convidados a trabalhar usando alguma peça cor de rosa.

No dia, houve a distribuição de folders e pulseirinhas da campanha do Grupo Amigas do Peito para todos, e as mulheres foram presenteadas com um brinde, um saquinho com balas de goma.

Essa ação se estendeu as outras unidades do Grupo Tiliform que também foram convidados a irem trabalhar de rosa e receberam o material e o brinde da campanha.



Imagem 28: Pulseirinhas, brindes e doces distribuídos no evento da campanha do Outubro Rosa



Imagem 29: Equipe do setor Comercial no evento do Outubro Rosa



Imagem 30: Colaboradoras da unidade Embalagens no evento do Outubro Rosa



Imagem 31: Colaboradores da unidade Rótulos no evento do Outubro Rosa

4.3.4 Novembro Azul

O mês de novembro foi dedicado à campanha do Novembro Azul – contra o câncer de próstata. Um evento similar ao do Outubro Rosa foi realizado nas empresas do Grupo Tiliform. Os colaboradores foram convidados a irem trabalhar vestindo uma peça azul, e no dia houve a distribuição a todos de lacinhos – confeccionados pela estagiária de Relações Públicas – e *flyers* do Instituto Lado a Lado de São Paulo. Foi realizado também o sorteio, entre os homens, de um brinde (kit para churrasco) doado por um parceiro da empresa. Os colaboradores puderam tirar foto com um “bigodinho” que é o símbolo da campanha, representado na decoração do jornal mural.



Imagem 32: Foto do material distribuído no evento da campanha do Novembro Azul



Imagem 33: Equipe do setor Financeiro no evento do Novembro Azul



Imagem 34: Colaboradores da empresa Proform no evento do Novembro Azul

Além da distribuição dos materiais nos eventos e a decoração rosa no jornal mural, as campanhas do Outubro Rosa e Novembro Azul tiveram um plano de fundo especial nos computadores da empresa.



Imagem 35: Plano de fundo utilizado durante os meses de outubro e novembro em apoio às campanhas. No texto lê-se: “Outubro Rosa e Novembro Azul – Nós apoiamos! Prevenção é saúde!”.

4.3.5 Natal Solidário

A última campanha realizada no ano de 2015 na Tiliform foi o “Natal Solidário”. A campanha se deu em apoio à campanha nacional “Papai Noel dos Correios” que consiste na adoção de cartinhas de crianças carentes. Quem adota as cartinhas é chamado de “padrinho/madrinha” e tem a oportunidade de atender aos pedidos nas cartinhas alegrando assim, o Natal de muitas crianças. Essa campanha se estendeu a todas as empresas do Grupo Tiliform.

Foi divulgada uma arte de apresentação da campanha com um texto explicativo que dizia: “Lembra quando você era criança? Todo mundo já foi criança um dia e sabe que elas são repletas de sonhos. Vontade de voar, de crescer logo e de ganhar aquele tão sonhado brinquedo de Natal. Mas, a gente também sabe que não são todas as crianças que podem ganhar esse presente. Com isso em mente, colaboradores dos Correios decidiram, há mais de 20 anos, ajudar essas crianças. Eles começaram a adotar as cartas enviadas para o Papai Noel e atender aos seus pedidos. Começou ali uma das maiores campanhas natalinas do Brasil: a campanha “Papai Noel dos Correios”, que desde então vem realizando, com a ajuda da sociedade, o sonho de milhares de crianças pelo país que não podem comprar um simples brinquedo. Esse belo trabalho precisa da sua ajuda para continuar. Seja madrinha e padrinho. Adote uma cartinha e tire esses sonhos do papel! A lista de interesse para adoção de cartas está com a Beatriz na Qualidade. As cartinhas serão buscadas dia 20/11 e os presentes deverão ser entregues embrulhados até dia 07/12 para que possam ser levados aos Correios. Participe do Natal Solidário da Tiliform!”.



Imagem 36: Arte de lançamento da campanha “Natal Solidário”

Essa arte foi divulgada no Slack e também no mural da Produção. Após isso, a estagiária de Relações Públicas passou pessoalmente em todos os setores perguntando quem tinha interesse em adotar uma cartinha para que pudesse, posteriormente, buscar o número exato de cartas nos Correios.

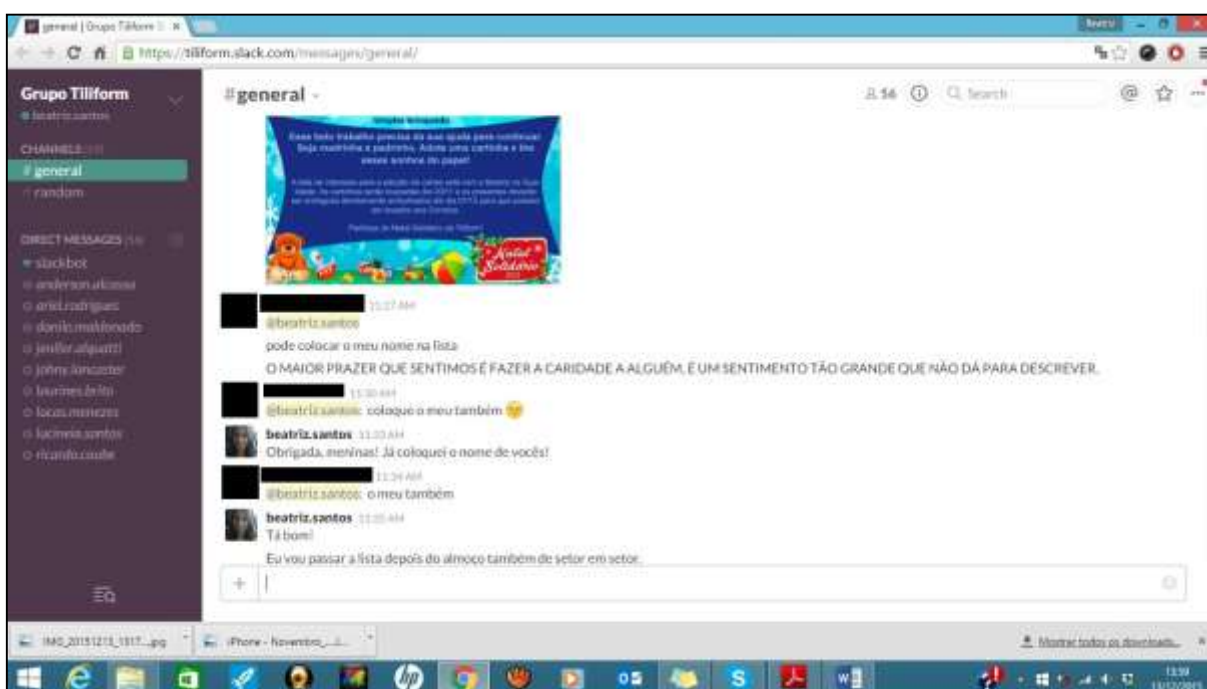


Imagem 37: Lançamento da campanha “Natal Solidário” no Slack

Uma segunda arte foi divulgada de forma a reforçar a campanha, e na sexta feira dia 20 de novembro de 2015, 46 cartinhas foram buscadas nos Correios. As cartas selecionadas foram as que tiveram pedidos como bonecas, carrinhos e bolas, de forma a facilitar a adoção pelos colaboradores da Tiliform.



Imagem 38: Arte da campanha “Natal Solidário”

A retirada das cartinhas foi feita em forma de sorteio, ou seja, todos aqueles que deram o nome na lista de interesse puderam sortear uma carta. Uma vez que os pedidos variavam pouco, foi a forma mais “justa” encontrada pela estagiária para distribuir as cartas.

Os presentes foram entregues já embrulhados para a estagiária de Relações Públicas e foram levados para a sede dos Correios quarta feira dia 09 de dezembro.



Imagem 39: Arte de agradecimento pela campanha “Natal Solidário”.

No dia seguinte à entrega, uma última arte da campanha foi divulgada por e-mail aos colaboradores de todo o Grupo Tiliform agradecendo a participação no Natal Solidário da empresa, e informando o número de cartinhas adotadas. Essa arte também entrou como matéria na edição de dezembro do jornal mural.

4.3.6 Fim de ano

Para o fim de ano na Tiliform foram elaborados um novo plano de fundo para os computadores e dois cartões.



Imagem 40: Plano de fundo especial de fim de ano.

O primeiro cartão foi criado para ser enviado externamente, por e-mail, aos clientes, fornecedores e parceiros da empresa. O texto foi elaborado pela estagiária de Relações Públicas e a arte foi solicitada aos *designers* da Pré-Impressão. O texto dizia: “Queridos Amigos, Clientes, Fornecedores e Parceiros, queremos agradecer pela parceria no ano de 2015 e desejar a cada um de vocês um Natal iluminando, cheio de paz, alegria e felicidade. Que a passagem deste ano renove e revigore em todos nós, a força e a esperança, para sempre seguirmos com disposição rumo aos nossos sonhos, e para que possa crescer dentro de nós uma luz de paz e prosperidade. A família Tiliform deseja a você um Feliz Natal e um excelente 2016!”.



Imagem 41: Cartão de Natal - externo

O segundo cartão trouxe a mensagem: “Novo ano, novas expectativas, novos desafios, novas esperanças e caminhos a percorrer. Que neste Natal os seus sonhos e desejos se renovem para que em 2016, você possa comemorar todas estas conquistas. Desejamos um Feliz Natal e que 2016 seja um ano repleto de realizações! Boas festas!”. O cartão foi idealizado para ser entregue impresso a todos os colaboradores do Grupo Tiliform no dia 18 de dezembro de 2016, o mesmo dia onde seria comemorado o Natal na empresa, com um almoço especial.



Imagem 42: Cartão de Natal - colaboradores

4.4 Notícias de banheiro

As notícias de banheiro foram utilizadas como lembretes para duas das campanhas realizadas.

De maneira a incentivar a participação do maior número possível de colaboradores nos eventos realizados para as campanhas do Outubro Rosa e Novembro Azul, foram fixados cartazes de divulgação dos eventos em quatro dos banheiros da empresa (os com maior fluxo de pessoas).

Tais cartazes também foram divulgados no Slack na semana do evento.

No texto do cartaz da campanha do Outubro Rosa lê-se: “O câncer de mama é o segundo tipo de câncer mais frequente no mundo. É preciso alertar as mulheres sobre a importância de sua detecção precoce. Em apoio ao Outubro Rosa, o Grupo Tiliform convida a todos a virem trabalhar de rosa na sexta feira (16/10), onde haverá entrega de folders e pulseirinhas da campanha. Participe deste ato de conscientização”.



Imagem 43: Convite para o evento do Outubro Rosa exposto nos banheiros da empresa.

Já o texto do convite para o evento do Novembro Azul dizia: “Tudo azul na Tiliform! Participe da nossa ação em apoio ao Novembro Azul. Todo mundo já sabe que com saúde não se brinca e, em novembro é a vez dos homens se cuidarem. Prevenir ao câncer de próstata é simples e o tabu que o envolve deve ser derrubado. A campanha do Novembro Azul surgiu para conscientizar a todos sobre a importância do exame preventivo e das vantagens de identificar a doença em seu início. Chegou a vez da Tiliform mostrar seu apoio a essa campanha! Por isso, convidamos você a vir trabalhar usando alguma peça azul na sexta-feira, dia 27/11. Prevenção é saúde! Contamos com a sua participação.



Imagem 44: Convite para o evento do Novembro Azul exposto nos banheiros da empresa.



Imagem 45: Lembrete para o evento do Novembro Azul exposto nos banheiros da empresa um dia antes do evento. No texto lê-se: “Tudo azul na Tiliform! Não se esqueça de vir de azul amanhã! Participe da nossa ação em apoio a prevenção e combate ao câncer de próstata. Haverá entrega de *flyers* e lacinhos da campanha, além do sorteio entre os homens de um lindo kit para churrasco! Prevenção é saúde! Contamos com a sua participação!

4.5 Outras ações implantadas

Como foi explanado na apresentação da execução das ações, no decorrer do estágio da estudante de Relações Públicas houve a necessidade da realização de ações que não estavam previstas no planejamento. Dessa forma, de maneira a atender à demanda da organização, algumas outras ações foram executadas.

4.5.1 Cartão e mensagem de aniversário

A entrega de cartões de aniversário já fazia parte da cultura da organização, contudo essa prática estava se perdendo com o tempo. Estavam acontecendo atrasos na entrega dos cartões e os colaboradores estavam sentindo falta da ação.

Assim, foi passada para a estagiária de Relações Públicas a responsabilidade de entregar pessoalmente um cartão aos aniversariantes e publicar uma mensagem em forma de arte personalizada no grupo geral do Slack, também como forma de parabenizar o colaborador.

Os cartões de aniversário já estavam prontos e impressos, bastando somente preencher com o nome do aniversariante e a data. As mensagens pelo Slack, por sua vez, tiveram modelos elaborados e eram divulgados de maneira personalizada. Todos os aniversariantes recebiam o cartão e a mensagem, não somente os que possuíam computadores, para incentivar os colaboradores a parabenizar os aniversariantes.

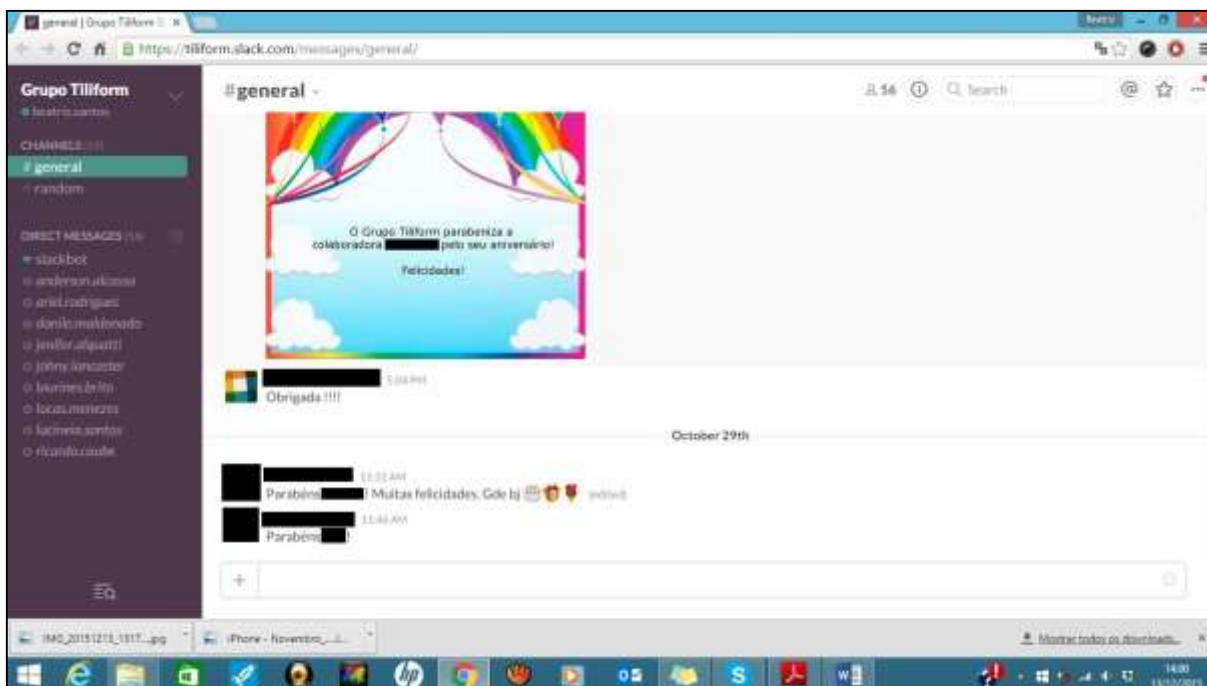


Imagem 46: Mensagem de aniversário divulgada no Slack. No texto da mensagem lê-se: “O Grupo TiliForm parabeniza o colaborador (nome) pelo seu aniversário! Felicidades!”.

4.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas

Também atendendo a uma demanda da organização, dessa vez da, na época, coordenadora da área de Vendas Internas, foi elaborado um boletim interno para a área em uma versão virtual. Antes de ser lançado, porém, o boletim foi estruturado e apresentado à Diretoria para obter aprovação.

O objetivo do boletim era ser um instrumento motivacional, passando informações sobre o universo das vendas, assim como informações sobre a empresa através de uma linguagem leve e descontraída. Dessa forma, a estrutura pensada para o boletim foi: capa (com imagem e nome do boletim – Tili News), dose de ânimo (“matérias” – pequenos textos com dicas para vendas, motivacional), acontecimentos (eventos ou novidades da empresa, como metas alcançadas, novos clientes ou produtos), reflexão (finalizar com uma imagem impactante, uma citação para refletir).

A periodicidade do boletim era semanal, mas com a saída da estagiária de Relações Públicas, pensou-se em alterar a periodicidade do boletim para quinzenal para que a coordenadora de vendas pudesse assumir o projeto.

As pautas para o Tili News eram enviadas à estagiária pela coordenadora até quinta-feira de todas as semanas, para que a edição pudesse ser lançada toda a segunda feira pela manhã.

O público alvo do boletim eram os vendedores internos, contudo as edições eram enviadas por e-mail também para a Diretoria e para os gestores da empresa, de maneira que todos tivessem contato com a ação que vinha sendo realizada e também pudesse tirar proveito do conteúdo passado no Tili News.

A primeira edição do boletim foi enviada por e-mail no dia 9 de novembro do 2015 e foram feitas quatro edições do Tili News até o fim do estágio da estudante de Relações Públicas.



Imagem 47: Lançamento Tili News por e-mail. No texto enviado pela coordenadora de Vendas Internas lê-se: “Querida Equipe, Bom Dia! Com objetivo de proporcionar conhecimento, dicas, reflexão e comunicar os acontecimentos do Vendas Interna, criamos o TILI NEWS. Assim, segue acontecimentos e resumo do mês de Outubro. O Foco são os vendedores! Portanto, aceito sugestões, críticas e ajustes para que seja material proveitoso. Fica o meu agradecimento a estagiária Beatriz que nos ajudou no desenvolvimento dessa ideia. Obrigada Bea! Uma excelente semana a todos!”.



Imagem 48: Editorial da primeira edição do Tili News. No texto lê-se: “Olá, vendedores! Sejam bem-vindos ao Tili News!! Aqui vocês encontrarão uma injeção de ânimo pra sua semana, ficarão sabendo o que anda rolando pela Tiliform e receberão informações e dicas diversas sobre o fantástico mundo das vendas! Tudo está sendo pensado com muito carinho pra vocês, porque acreditamos no potencial de uma equipe unida e motivada. Juntos nós vamos mais longe! Não se esqueçam de que a palavra mais importante de uma equipe é o ‘nós’. Aproveitem a primeira edição!! ‘O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos’. - Michael Jordan”



Imagem 49: Envio por e-mail da última edição do Tili News desenvolvido pela estagiária de Relações Públicas. No texto se lê: “Equipe, Bom Dia!! Estaremos enviando o informativo TILINEWS quinzenalmente devido ao final do estágio de nossa estagiária de relações públicas – Beatriz. Agradeço a todos pelo desempenho no mês de novembro e segue nossos resultados. Dezembro um mês com somente 20 dias úteis, portando...‘Bora’ atingir nossa META e finalizar 2015 com sucesso!!”.

4.6 Sobre as ações não implantadas

As demais ações não foram implantadas devido ao fim do estágio da estudante de Relações Públicas. O contrato da estagiária se encerrava no dia 31 de dezembro de 2015, contudo a empresa optou pela realização de um grande corte de colaboradores em todo o Grupo e portanto, o término do estágio desta foi antecipado para o dia 11 de dezembro.

5 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS E CORREÇÃO DOS DESVIOS

A mensuração das ações descritas no plano será feita baseando-se em dois aspectos: o resultado e o impacto destas, uma vez que acredita-se que muitas vezes os retornos obtidos com as ações não são financeiros, mas impactam no clima organizacional positivamente, validando o esforço realizado.

O resultado será apresentado por meio de uma documentação em número dos materiais de comunicação produzidos e tarefas realizadas, tais como o número de campanhas e eventos realizados, por exemplo.

O impacto, por sua vez, diz respeito à medição de comportamento, ou seja, mudança de comportamento dos colaboradores e, em geral, são as formas mais diretas de avaliação nas Relações Públicas, pois são possíveis de serem verificadas, por exemplo, por meio do número de pessoas que apoiaram às campanhas, fizeram doações etc.

Dessa forma, a mensuração realizada será feita do ponto de vista da estagiária de Relações Públicas, uma vez que é a primeira vez que ações comunicacionais foram aplicadas de forma sistemática na empresa, ou seja, com um planejamento por trás, e com isso, não se tem números anteriores para serem comparados e as pessoas não estavam familiarizadas com tais ações para uma possível auditoria.

5.1 Jornal Mural

Algumas pessoas enviaram suas opiniões a respeito das edições do jornal mural por Slack. Nas imagens 50, 51 e 52, por exemplo, há comentários que parabenizam as edições do veículo de comunicação interna.

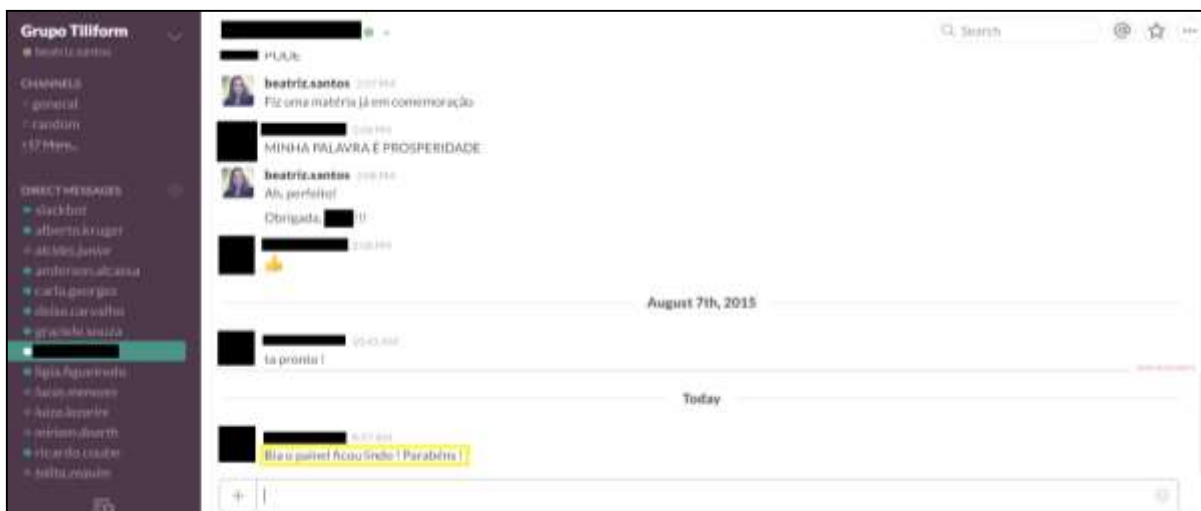


Imagem 50: Mensagem enviada pelo Slack sobre a edição do mês de agosto do jornal mural. No texto lê-se: “Bia o painel ficou lindo! Parabéns!”

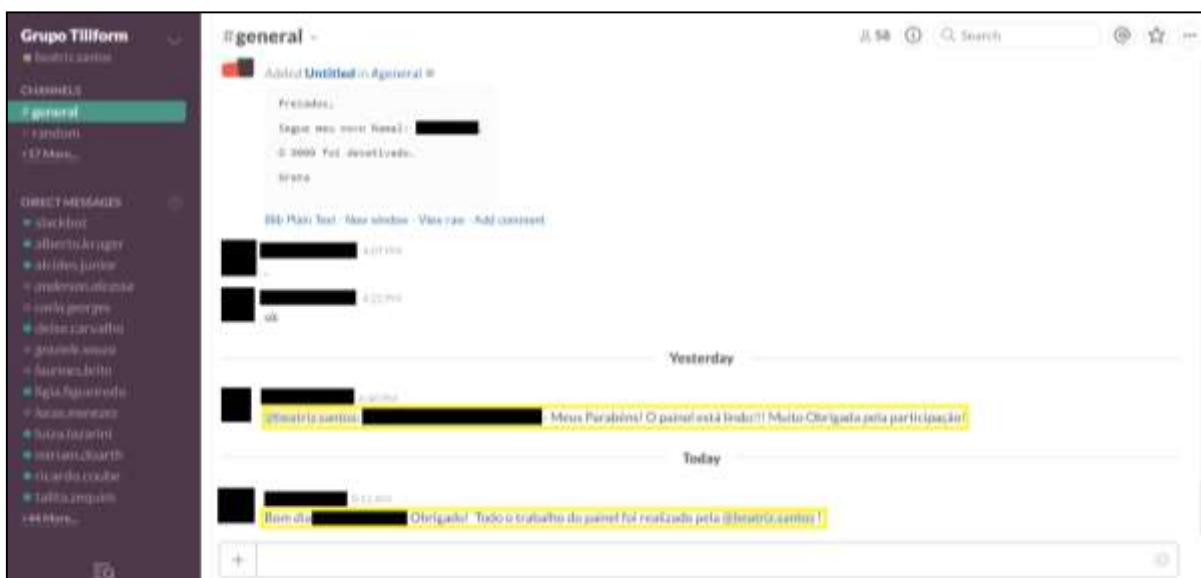


Imagem 51: Mensagem enviada pelo Slack sobre a edição do mês de agosto do jornal mural. No texto lê-se: “@beatrizsantos: Meus parabéns! O painel está lindo!!!! Muito Obrigada pela participação!” e “Bom dia. Obrigado! Todo o trabalho do painel foi realizado pela @beatrizsantos!”

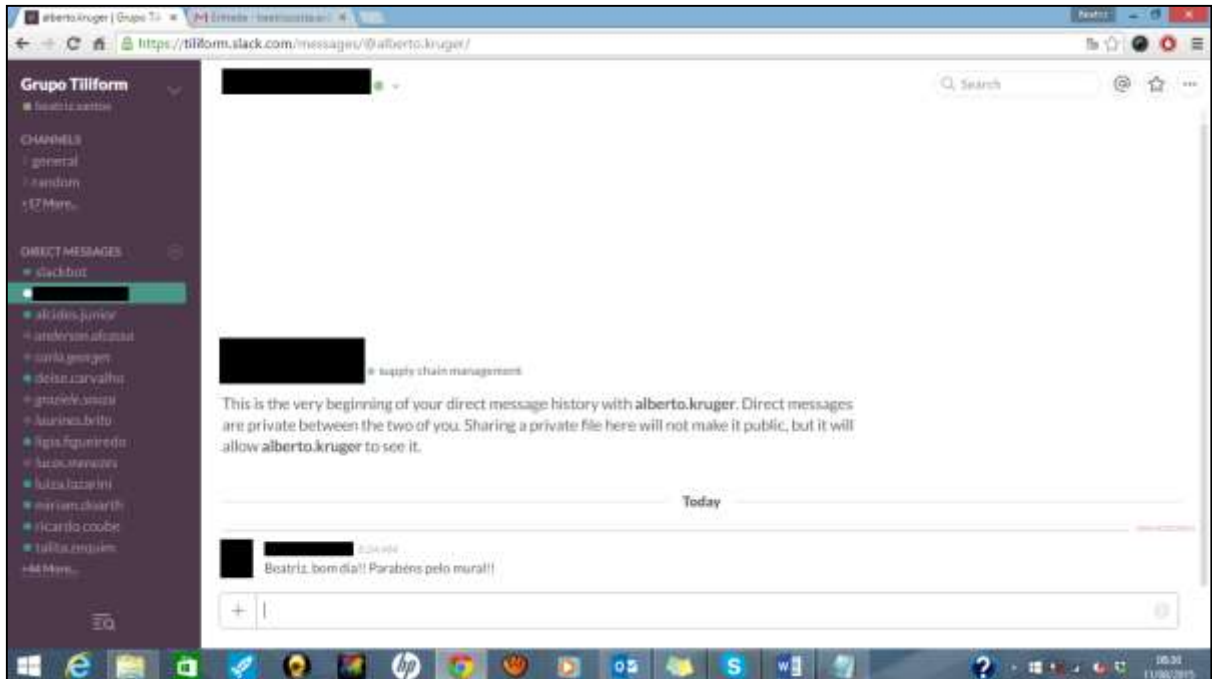


Imagem 52: Mensagem enviada pelo slack sobre a edição do mês de agosto do jornal mural. No texto lê-se: “Beatriz, bom dia!! Parabéns pelo mural!!!”

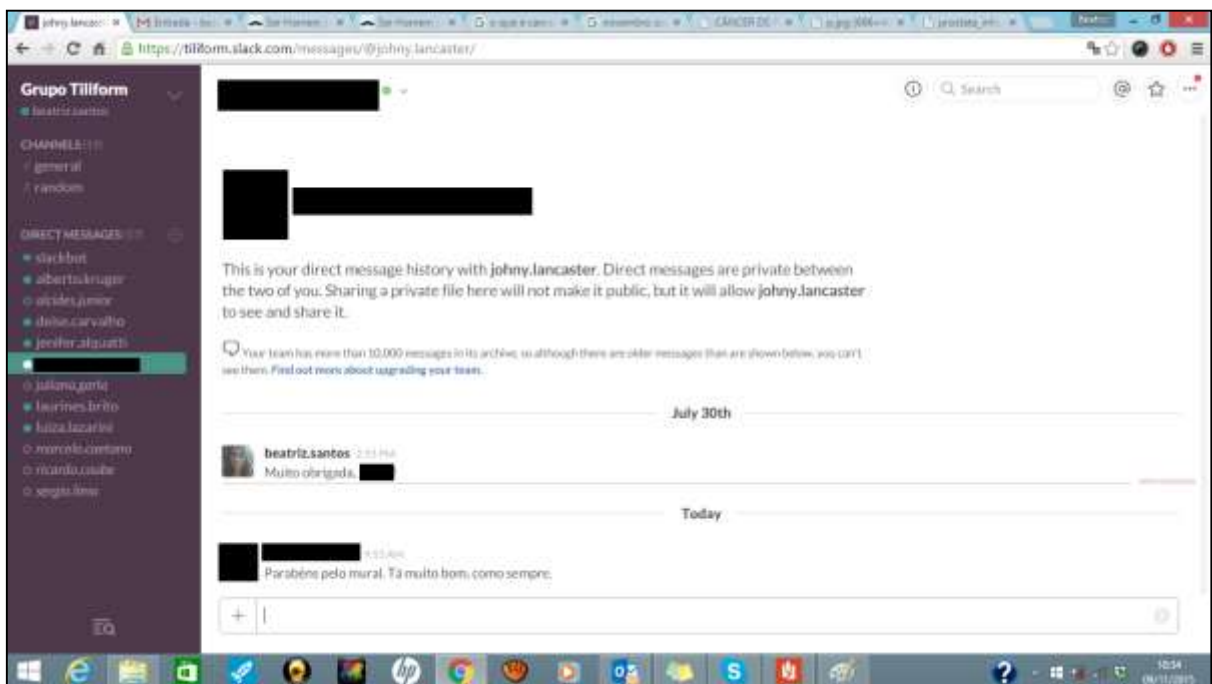


Imagem 53: Mensagem enviada pelo Slack sobre a edição do mês de outubro do jornal mural. No texto lê-se: “Parabéns pelo mural. Tá muito bom, como sempre.”

No aspecto do resultado, foram seis edições do jornal mural publicadas com cerca de nove matérias cada, que se encontram nos anexos desse planejamento. Como é possível ver pelos comentários, essa ação teve repercussão positiva e boa aceitação por parte dos colaboradores da Tiliform. Não foram enviados comentários

negativos referentes ao jornal mural. O impacto também foi positivo, uma vez que as pessoas enviaram seus comentários sobre o veículo, ou seja, tiveram ações comportamentais. Dessa forma, o objetivo da ação de integrar os colaboradores foi atingido.

5.2 Newsletter

Documentando o uso da *newsletter* Giro Tiliform, esta foi divulgada quatro vezes no Slack e algumas vezes no mural da Produção e em outros pontos estratégicos da empresa. Teve como assuntos o lançamento do jornal mural em 13 de julho, os nossos horários para a retirada de café em 25 de agosto, os novos procedimentos para retirada de correspondências na Portaria em 3 de setembro, e um lembrete para o uso do crachá em 30 de novembro de 2015.

Quanto ao impacto, apesar de ter sido apresentada a todos os gestores, como verificado pelos números, seu uso não foi tão expressivo, devido ao fato do instrumento ser novo e a adaptação à cultura da empresa ser um processo demorado. É preciso, portanto, que a *newsletter* seja maior divulgada entre os colaboradores para que seu uso seja expandido.

5.3 Eventos e campanhas

Foram realizados três eventos e duas campanhas na Tiliform durante o período de estágio da estudante de Relações Públicas.

O primeiro evento realizado foi a entrega de um cartão aos colaboradores em comemoração ao Dia dos Pais. Foram entregues cerca de 120 cartões aos pais pertencentes ao Grupo Tiliform no dia 07 de agosto de 2015.

O segundo evento se deu em apoio à campanha do Outubro Rosa e foi realizado no dia 16 de outubro. Para o evento, os colaboradores foram convidados a irem trabalhar usando alguma peça na cor rosa e cerca de 20 colaboradores aderiram à ideia na Matriz e 18 nas outras unidades.

O mês de novembro contou com o terceiro evento, agora em apoio à campanha do Novembro Azul, realizado no dia 27 de novembro de 2015. Semelhantemente ao

mês anterior, os colaboradores foram convidados a irem trabalhar com uma peça de cor definida, no caso, azul. Cerca de 25 pessoas na Matriz compareceram no dia combinado trajando azul e dez nas outras unidades.

Assim, com os números apresentados é possível ver que a adesão aos eventos foi satisfatória, uma vez que nunca antes na empresa havia sido realizadas ações deste tipo. Dessa forma, o intuito é que eventos como estes possam fazer parte da cultura organizacional e possam contar com a participação de mais pessoas.

Quanto ao impacto, o comportamento das pessoas se mostrou extremamente positivo. Muitas se empolgaram com os eventos, elogiaram a iniciativa e, principalmente, no caso das campanhas em prol da prevenção e combate ao câncer de mama e próstata, alguns colaboradores passaram a discutir mais sobre o assunto, tornando-os temáticas do cotidiano empresarial.

Em relação às campanhas, por sua vez, estas iniciaram-se com a campanha contra o desperdício que foi realizada de 24 de agosto a 18 de setembro de 2015. A mensuração dos resultados desta foi apresentada na seção “Fique por Dentro” da edição de novembro do jornal mural Giro Tiliform. Na matéria havia um texto que dizia que os consumos de energia e água nos meses de duração da campanha continuaram a diminuir, mas que o mês de outubro não seguiu a tendência. Foi verificado um aumento no consumo de energia de quase 20% comparado ao mês anterior. Dessa forma, a divulgação dos resultados da campanha serviu também como um “lembrete” para os colaboradores que os cuidados com o desperdício deveriam continuar, mesmo com o fim da campanha. Foram divulgadas assim, na mesma matéria, algumas recomendações para o uso consciente do ar condicionado.

A última campanha realizada na empresa foi chamada de “Natal Solidário”. Os colaboradores foram convidados a adotarem cartinhas da campanha Papai Noel dos Correios e 46 cartinhas foram adotadas pelo Grupo Tiliform. A campanha foi lançada dia 16 de novembro, as cartas foram buscadas na sede dos Correios dia 20, e os presentes foram entregues também na sede dos Correios no dia 9 de dezembro de 2015.

No que se diz respeito ao impacto das campanhas, eles também se mostraram positivos. Durante a campanha do desperdício era fácil encontrar pessoas discutindo sobre o assunto em suas salas e corredores da empresa. Também verificou-se interação dos colaboradores com a temática e mudança de comportamento destas, já que alguns passaram a preferir a utilizar a iluminação natural do ambiente durante o

dia em lugar da luz elétrica. No mesmo período da campanha foi iniciado um trabalho intensivo contra o desperdício na fábrica, pelo setor de Qualidade e Produtividade, que se mostrou extremamente eficiente e corroborou com a integração dos colaboradores à temática do combate ao desperdício e gerou uma redução de custos expressiva para a empresa. Portanto, também do ponto de vista financeiro os esforços voltados à campanha valeram a pena.



Imagem 54: Integração pelo Slack sobre a campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Muito boa informação!”



Imagem 55: Integração pelo Slack sobre a campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Olá, td bem? Assisti um documentário algum tempo atrás... de quanta água era necessária pra produção de alimentos, é realmente assustador...Muito boa sua pesquisa!!!”



Imagem 56: Integração pelo Slack sobre a campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Beatriz, bom dia!! Tudo beem? Em relação ao desperdício, acredito que uma grande pauta, seria o consumo de copos. Já tivemos reuniões a respeito e acredito que possa ser um próximo assunto a ser tratado, porque, imagina o quanto de copos gastamos por ano??? Cada cafézinho...Papel para enxugar as mãos...Pode ser legal.”

Em relação ao impacto da campanha do Natal Solidário, em específico, a integração e identificação das pessoas com a proposta da campanha foram muito grande. Muitas pessoas se envolveram com o projeto e se demonstraram extremamente satisfeitas com o resultado final. Os colaboradores se mobilizaram a ajudar, o que facilitou a medição de seus comportamentos. Nas imagens 57, 58, 59, 60 e 61 é possível verificar comentários positivos enviados à estagiária em aprovação ao Natal Solidário.



Imagem 57: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Que fotos lindas Bia!!! Que Deus abençoe a cada família presenteada e cada doador!!!! Foi uma alegria imensa participar com vcs!!! Grande abraço!!!”



Imagem 58: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Foi um prazer participar. Obrigada.”

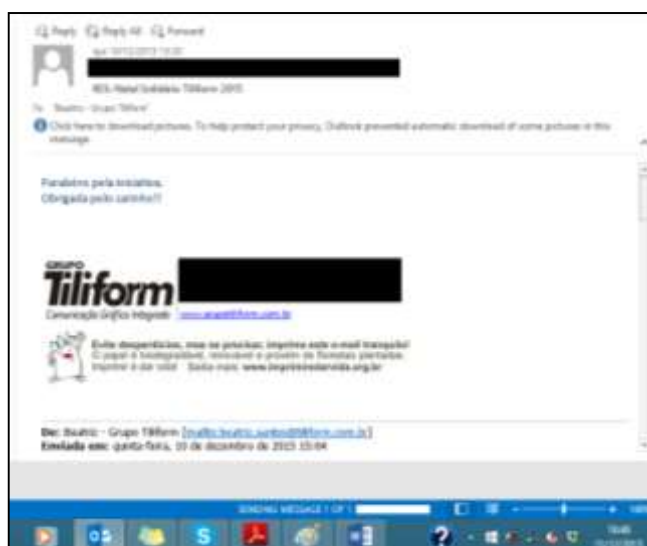


Imagem 59: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Parabéns pela iniciativa. Obrigada pelo carinho!!”



Imagem 60: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Bia, Parabéns pela iniciativa! Excelente trabalho desenvolvido aqui na Tiliform. Att.”



Imagem 61: Comentários sobre a campanha do Natal Solidário no Slack. No texto lê-se: “Parabéns a todos os envolvidos e a Beatriz pela iniciativa dessa atitude solidária!” e “Parabéns!”

Com isso, é possível dizer que os eventos e campanhas atingiram seu objetivo de promover a integração das pessoas e melhoria no clima organizacional, já que muitos dos colaboradores se envolveram com as ações realizadas, interagiram entre si e refletiram sobre as propostas.

5.4 Notícias de banheiro

Essa ação foi executada duas vezes: durante a campanha do Outubro Rosa e Novembro Azul. Foi desenvolvido um cartaz para a primeira campanha e dois para a segunda.

O impacto dessa ação pode ser verificado na adesão das pessoas às campanhas, uma vez que um dos objetivos da ação era passar informações e gerar participação dos colaboradores, o que foi atingido.

5.5 Outras ações implantadas

5.5.1 Cartão e mensagem de aniversário

Foram feitas 27 mensagens de aniversários, enviadas pelo Slack, e cerca de 10 cartões foram entregues, pelo fato da ação de entrega de cartões ter sido iniciada apenas no fim do período de estágio da estudante de Relações Públicas. A primeira mensagem foi enviada dia 23 de julho e a última no dia 18 de dezembro de 2015.

Essa ação teve grande impacto no cotidiano dos colaboradores, pois estes passaram a se sentir mais importantes para a empresa e especiais por terem seus dias de aniversário lembrados. Algumas vezes quando um aniversariante, por alguma razão, ficava fora da lista de aniversariantes do mês enviada pelo RH, os colaboradores que lembravam de seu aniversário enviavam mensagens à estagiária solicitando a mensagem pelo Slack. O retorno da entrega dos cartões pessoalmente também teve boa aceitação, uma vez que era uma ação que havia se perdido na empresa e que os colaboradores sentiam falta. Dessa forma, essa ação promoveu uma mudança de comportamento das pessoas em relação a cumprimentar seu colega aniversariante, impactando na melhoria do clima organizacional, que também era um dos objetivos da ação.



Imagem 62: Agradecimento sobre a entrega do cartão de aniversário no Slack. Na conversa o colaborador agradece o cartão e parabeniza as ações da estagiária ao dizer que: “está faltando isso na empresa e você está recuperando pelas suas ações”.

5.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas

O Tili News foi uma ação iniciada no dia 09 de novembro. Nesse dia foi lançada sua primeira edição. O boletim contou com quatro edições enviadas por e-mail aos vendedores e gestores da empresa. A última edição foi enviada no dia 07 de dezembro de 2015.

O impacto da ação não pode ser mensurado com muita certeza já que a ação só teve um mês de execução, contudo os vendedores elogiaram o conteúdo do material enviado. Não se sabe somente, se houve aumento de vendas, por exemplo.

Como correção de desvios, o objetivo do boletim deve ser alterado conforme a demanda da Gestora de Vendas Internas. A proposta inicial era ser um instrumento motivacional, mas que também passasse informações sobre vendas e sobre a empresa por meio de uma linguagem leve e descontraída. Foi solicitada uma alteração na quantidade de páginas do boletim e também em seu conteúdo, uma vez que verificou-se pela gestora que a demanda de material estava muito grande para ser lida pelos vendedores, por serem edições semanais. Dessa forma, esta solicitou reduzir o conteúdo motivacional a uma imagem por edição e focar mais em dicas para vendas, mas também em menor quantidade. As alterações deveriam ser feitas pela, na época, coordenadora de Vendas Internas que ficou responsável pelo boletim com o fim do estágio da estudante de Relações Públicas.

5.6 Ações corretivas

A partir da mensuração realizada, caso haja um responsável pela Comunicação Interna na empresa no futuro, podendo ser o GCI sugerido ou uma estagiária, é necessário discutir quais são as melhores atitudes a se tomar para que as ações deem ainda mais resultados positivos para a organização. É necessário divulgar mais a *newsletter* Giro Tiliform, por exemplo, e reestruturar o boletim Tili News.

É válido ressaltar que as ações executadas foram ações conjugadas entre a estagiária responsável pela Comunicação Interna, o setor de Recursos Humanos e o setor de Qualidade e Produtividade. Portanto, pode-se ver que a empresa mostrou comprometimento e engajamento com questões comunicacionais, dando os primeiros passos para o uso da comunicação em sua vertente mais estratégica. Era ouvido pela estagiária frequentemente que “a empresa estava precisando” das ações por ela realizadas, validando ainda mais os esforços da comunicação interna.

Foi possível verificar também que com ações como as realizadas, a empresa passará a contar cada vez mais com o ganho de moedas não financeiras, como: maior produtividade, maior satisfação por parte dos colaboradores, por exemplo, que são fundamentais para o sucesso organizacional.

6 ANEXOS

Edições de 2015 do jornal mural "Giro Tiliform".

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA TILIFORM

Responsável: Beatriz Costa Alves dos Santos

SUMÁRIO

<u>APRESENTAÇÃO</u>	37
<u>1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</u>	38
<u>1.1 Dados organizacionais</u>	38
<u>1.2 Breve histórico</u>	38
<u>1.3 Propósito da organização</u>	40
<u>1.4 Opções estratégicas</u>	42
<u>1.5 Tipo de autoridade</u>	43
<u>1.6 Áreas de gestão</u>	43
<u>1.7 Estrutura organizacional</u>	44
<u>1.8 Públicos</u>	47
<u>1.9 Perfil dos colaboradores</u>	48
<u>1.10 Produção na Matriz</u>	49
<u>1.11 Clima organizacional</u>	51
<u>1.12 Cultura organizacional</u>	52
<u>1.13 Fluxo de comunicação</u>	53
<u>1.14 Comunicação interna</u>	54
<u>1.15 Memória organizacional</u>	57
<u>1.16 Políticas</u>	58
<u>1.17 Gestão do conhecimento</u>	60
<u>1.18 Clientes</u>	61
<u>1.19 Cenário atual</u>	62
<u>2 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA A SEREM RESOLVIDOS</u>	63
<u>3 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA TILIFORM</u>	65
<u>3.1 Papel da comunicação</u>	65
<u>3.2 Objetivos da comunicação interna na Tiliform</u>	65
<u>3.3 Estratégias da comunicação interna</u>	66
<u>3.4 Os alvos da comunicação interna</u>	66
<u>3.5 Concepção e elaboração do plano de comunicação interna</u>	66
<u>3.6 Ações</u>	67
<u>3.6.1 Grupo de Comunicação Interna (GCI)</u>	67
<u>3.6.2 Jornal Mural</u>	68
<u>3.6.3 Newsletter</u>	68

3.6.4 Clipping (Memória Tiliinform)	69
3.6.5 Notícias de banheiro	70
3.6.6 Eventos e campanhas	70
3.6.7 Boletim “Tiliinforma”	71
3.6.8 Atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional	73
3.6.9 Evento de integração para novos colaboradores	74
3.7 Mensuração	75
3.8 Equipe de trabalho	75
3.9 Cronograma	76
4. EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	78
4.1 Jornal Mural	78
4.2 Newsletter	85
4.3 Eventos e campanhas	87
4.3.1 Cartão do Dia dos Pais	87
4.3.2 Campanha contra o desperdício	88
4.3.3 Outubro Rosa	95
4.3.4 Novembro Azul	97
4.3.5 Natal Solidário	100
4.3.6 Fim de ano	103
4.4 Notícias de banheiro	106
4.5 Outras ações implantadas	109
4.5.1 Cartão e mensagem de aniversário	109
4.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas	110
4.6 Sobre as ações não implantadas	113
5 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS E CORREÇÃO DOS DESVIOS	114
5.1 Jornal Mural	114
5.2 Newsletter	117
5.3 Eventos e campanhas	117
5.4 Notícias de banheiro	123
5.5 Outras ações implantadas	123
5.5.1 Cartão e mensagem de aniversário	123
5.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas	124
5.6 Ações corretivas	125
6 ANEXOS	126

APRESENTAÇÃO

Este planejamento de comunicação é voltado ao âmbito interno da Matriz do Grupo Tiliform, e foi elaborado visando propor estratégias que contribuam com as necessidades da organização e com o dia a dia de trabalho de seus colaboradores.

Entretanto, é sabido que a inserção de ações de comunicação interna em uma empresa que trabalha há 30 anos sem ferramentas ou instrumentos formais de comunicação poderá ser um processo difícil, tendo em vista que esta ainda não possui também um departamento ou profissionais de comunicação que possam se dedicar inteiramente a essas atividades, contando apenas com uma estagiária de Relações Públicas. Dessa forma, após o detalhamento dos aspectos internos do Grupo, serão apresentadas as propostas de ações para a Matriz, que têm como objetivo render, em médio prazo, resultados positivos e abrir caminho para que a comunicação possa ter sua importância reconhecida como um processo organizacional.

Este planejamento foi elaborado a pedido da Direção da Tiliform como um componente das atividades que a estagiária de Relações Públicas deveria realizar na empresa. Viu-se a necessidade de estruturar a comunicação organizacional, pelo fato da empresa estar começando a entender que esta é uma grande aliada empresarial e, para tanto, optou-se pela contratação da estagiária.

Dessa forma, ações mais simples serão colocadas em práticas para que, com o reconhecimento da importância do trabalho que vem sendo desenvolvido, em um segundo momento, possam ser aplicadas ações mais complexas de comunicação. Logo, a aplicação de cada ação será um grande passo na jornada em busca de uma comunicação interna efetiva. As ações que não tiverem muito êxito terão suas escolhas repensadas, de maneira a criar novos passos na caminhada rumo à comunicação.

1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1.1 Dados organizacionais

Empresa: Grupo Tiliform - Comunicação Gráfica Integrada

Localização: O Grupo Tiliform é formado por quatro empresas localizadas em Bauru e um escritório comercial em São Paulo. As empresas, chamadas também de unidades, são: Tiliform Matriz, Embalagens, Rótulos e Proform. A Matriz do Grupo está localizada na Av. Joaquim Marques Figueiredo, nº 1-121 - Distrito Industrial; a empresa Embalagens situa-se na Av. Antenor Almeida, nº 2-50 – Jardim Colonial; a Rótulos está na Av. Rodrigues Alves, nº 36-34 – Vila Coralina; a Proform, unidade fabricante de bobinas e etiquetas, encontra-se na Av. Rodrigues Alves, 36-78 – Vila Coralina; e o escritório comercial em São Paulo localiza-se na Rua Vergueiro, nº 2949, 10º andar, conjunto 103 – Vila Mariana.

CNPJ: 54842406000140

Website: <http://www.tiliform.com.br/tiliform/pt/index.php>

Tamanho: médio-porte (classificação com base no faturamento)

Atividade desenvolvida: produção de soluções gráficas através de produtos como impressos, embalagens flexíveis, bobinas, etiquetas e rótulos. A Matriz é a responsável pelos materiais impressos.

Raio de atuação: nacional

Tipo de propriedade: privada, composta por quatro empresas jurídicas: RMC, HPM, Angelita e Riviera

1.2 Breve histórico

A Tiliform iniciou suas atividades no ano de 1985 na cidade de Campinas/SP como uma diversificação dos negócios do Grupo Tilibra.

Devido a esse momento de diversificação de negócios e ao fato de que o segmento de formulários contínuos estar se mostrando um dos mais atraentes e

rentáveis na época, a Tilibra decidiu investir no segmento, enxergando-o como uma boa oportunidade de atuação.

A Tiliform tornou-se independente em 1989, transferiu-se para Bauru, e neste mesmo ano uniu-se à Proform, outra empresa do grupo que atua na produção de bobinas e etiquetas.

Em 1999 decidiu-se expandir os negócios da Matriz e criou-se a divisão Digital. A Digital é responsável por produtos de dados variáveis, tais como com boletos, faturas, vale transporte, holerites, inserção de código de barras e numeração, entre outras atividades. Foi um investimento em um setor que ainda está em franco crescimento no mercado digital e tecnológico.

O grupo resolveu investir no segmento de rótulos no ano de 2000, visando uma oportunidade de adicionar aos clientes de formulários, o novo produto de etiquetas, aproveitando assim, a grande equipe comercial que tinham e a sinergia dos negócios. Criou-se a unidade Rótulos e um dos primeiros clientes conseguidos foi a *White Martins* que continua com a empresa até hoje.

O início da nova unidade se deu com uma máquina de etiqueta em um espaço pequeno dentro da própria Matriz, onde enfrentou-se diversas dificuldades com a introdução de um negócio novo pelo fato da cultura organizacional ser de formulário. Optou-se, portanto, em sair da Matriz para um outro local onde pudesse ser criada uma cultura voltada para o segmento de auto adesivos, e posteriormente, uma especialização em rótulos, ficando a produção de etiquetas para a empresa Proform.

Como parte de uma decisão estratégica da Diretoria para a obtenção de melhorias de processos, as unidades Matriz e Rótulos foram certificadas na ISO 9001 no ano de 2008. A ISO 9001 é uma norma que auxilia na organização e ordenação de processos, aumentando o nível de organização interna, controle administrativo e produtividade.

Contudo, a exigência do uso de nota fiscal eletrônica diminuiu a demanda por formulários com o passar do tempo, e como uma forma de lidar com esse fato, já previamente esperado pela Diretoria, e aumentar a competitividade do Grupo, a divisão Promocional foi pensada com o objetivo de ampliar a gama de produtos da Matriz, suprimindo a demanda da época por novos produtos. Sua implantação se deu em 2010.

Assim, os procedimentos e produtos da Tiliform mudaram, e com isso a sua cultura organizacional. Novos profissionais com experiência no ramo promocional se

uniram ao Grupo Tiliform e mesclaram seus conhecimentos com os demais colaboradores, promovendo uma nova dinâmica aos processos e elevando o nível do setor. As mudanças foram positivas, uma vez que gerou-se uma inovação, mas a essência e os princípios do Grupo foram mantidos.

O ano de 2011 marca o início da unidade Embalagens que também foi criada pensando em suprir a perda do negócio de documentos fiscais, além da possibilidade de agregar mais pedidos e produtos ao Grupo. Uma vez que algumas outras empresas de formulários também estavam migrando para o segmento de embalagens, viu-se aí uma outra oportunidade de atuação. Foi inaugurada já possuindo a certificação ISO 9001.

Neste mesmo ano, o Grupo Tiliform decidiu pela adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) integrado com Sistema de Gestão de Cadeia de Custódia, promovendo um padrão único e uniforme de qualidade na gestão de seus negócios.

Também em 2011, a Tiliform Matriz conquistou a certificação FSC, que é o selo verde mais conhecido em todo mundo e diz respeito à Certificação Florestal e Cadeia de Custódia. Com ele, a Tiliform pode fazer a venda de papel certificado FSC e ter toda a rastreabilidade deste por meio do balanço de entrada e saída de matéria prima (Balanço FSC). A unidade Rótulos também possui essa certificação, obtida no final de 2014.

Entre os anos de 2012 e 2013, o Grupo adotou os sistemas *ERP Totvs* e *Metrics* como sistemas de gerenciamento, para melhorar a qualidade do armazenamento e compartilhamento de informações.

A sustentabilidade é outro ponto de importância nas ações da Tiliform que reduziu seus impactos ambientais com a utilização de tinta à base de soja em todos os seus processos de impressão. Nos anos de 2009, 2010 e 2011, seguindo as diretrizes do *GRI Report*, publicou relatórios de sustentabilidade que podem ser conferidos no site da empresa.

1.3 Propósito da organização

Em diferentes pontos da Tiliform, como nas salas dos colaboradores, portaria e refeitório, estão fixados quadros com a política da qualidade, missão, visão e

princípios da organização, que também podem ser encontrados em seu site (Imagem 1).



Imagem 1: Quadro da Política da Qualidade

- **Política da qualidade:**

“Incentivar o capital humano na busca de excelência operacional gráfica, integrando as unidades de negócios, e atendendo as expectativas de nossos clientes, conforme princípios éticos e sustentáveis”.

- **Missão:**

“Somos uma empresa comprometida com suas pessoas, fornecedores e sociedade. Oferecemos serviços e produtos que visam atender as expectativas de nossos clientes dando suporte necessário às suas atividades através de atualização tecnológica e política de desenvolvimento humano consistente”.

- **Visão:**

“Queremos ser uma empresa dirigida para o mercado, provedora de produtos e serviços com valor agregado e alta qualidade, através da inovação e desenvolvimento tecnológico”.

- **Princípios:**

I Educação: Treinar, formação tecnológica e humana, competir;

II Responsabilidade: Buscar a verdade, envolvimento;

III Lealdade: Confiança, fortalecimento de equipe e honestidade;

IV Respeito: Valorização, reconhecimento, aceitação e compreensão;

V Comprometimento: Metas, resultados, dedicação e efetividade;

VI Bem-estar: Ambiente saudável, produtividade e qualidade integrada.

VII Sustentabilidade: Promover e incentivar o uso responsável dos recursos.

1.4 Opções estratégicas

A grande maioria dos produtos desenvolvidos pelo Grupo Tiliform são feitos para outras empresas, ou seja, é uma empresa B2B (*Business to Business*).

Tem como opção estratégica a diversificação dos produtos e serviços de maneira a proporcionar soluções gráficas de valor para atender às expectativas dos clientes, que é a forma como se posiciona. O Grupo busca vender “soluções gráficas” com o fornecimento de uma vasta gama de produtos que vão desde os impressos, à produção de bobinas, rótulos e embalagens.

O viés da sustentabilidade também é trabalhado como opção estratégica da empresa, uma vez que algumas das empresas do Grupo possuem certificação ISO 9001, e o selo FSC, além do fato do Grupo se preocupar com destinação correta de seus resíduos, entre outras ações sustentáveis.

1.5 Tipo de autoridade

A autoridade exercida é do tipo tradicional, uma vez que é baseada nos costumes e tradições estabelecidos com o passar dos anos da organização, que é familiar. A família Coube, proprietária do Grupo Tiliform, sempre zelou por relações amigáveis e de muita cordialidade entre as pessoas. Em geral, cada empresa do Grupo conta com um representante da família como parte da Diretoria.

Por ser uma empresa familiar, os níveis hierárquicos não são muitos. Assim, a relação da gestão com os demais colaboradores, bem como com a Diretoria, é bem próxima, onde o coleguismo e o respeito estão sempre presentes, uma vez que a liderança é exercida de forma natural, e não por imposição.

Verifica-se, portanto, que a proximidade de todos os colaboradores se baseia no respeito em todas as relações existentes dentro da organização, mesmo entre diferentes níveis do organograma empresarial.

1.6 Áreas de gestão

O quadro de colaboradores do Grupo Tiliform é formado, atualmente, por cerca de 90 colaboradores (número informado em novembro pelo departamento de Desenvolvimento de Talentos Humanos – DTH – que desempenha as funções de RH).

Por ser uma empresa familiar, os níveis hierárquicos não são muitos, cada empresa possui um representante da Diretoria, e a empresa que não possui tal representante, conta com um colaborador que responde à Matriz, que é onde se concentra a Diretoria administrativa do Grupo. Ela é responsável pela estruturação das estratégias empresariais. Os gestores, por sua vez, são responsáveis pela gestão de resultados, seguidos por todo o *staff* administrativo e operacional (fábrica). Na Matriz são seis os cargos de gestores: Gestão da Produção, Controladoria, Comercial, Suprimentos, Tecnologia da Informação e Gestão da Qualidade e Meio Ambiente.

A produção da Matriz, setor responsável pela produção dos impressos promocionais, digitais, de segurança e formulários da empresa, concentra o maior número de colaboradores nas áreas de Planejamento e Controle da Produção - PCP, Setor de Apoio à Produção - SAP, Formulários, Promocional, Digital, Acabamento Manual, Pré-Impressão e Manutenção. Conta também com quatro menores aprendizes e possui como áreas de apoio a Gestão da Qualidade e Meio Ambiente,

Gestão de Suprimentos e Manutenção, formadas por cerca de 15 colaboradores ao todo.

Na área administrativa tem-se ainda o Comercial, a Controladoria, a área de Tecnologia de Informação e Desenvolvimento de Talentos Humanos – DTH.

Por fim a Diretoria da Matriz é composta por três Diretores, incluindo o presidente do Grupo, Sr. Ricardo Coube.

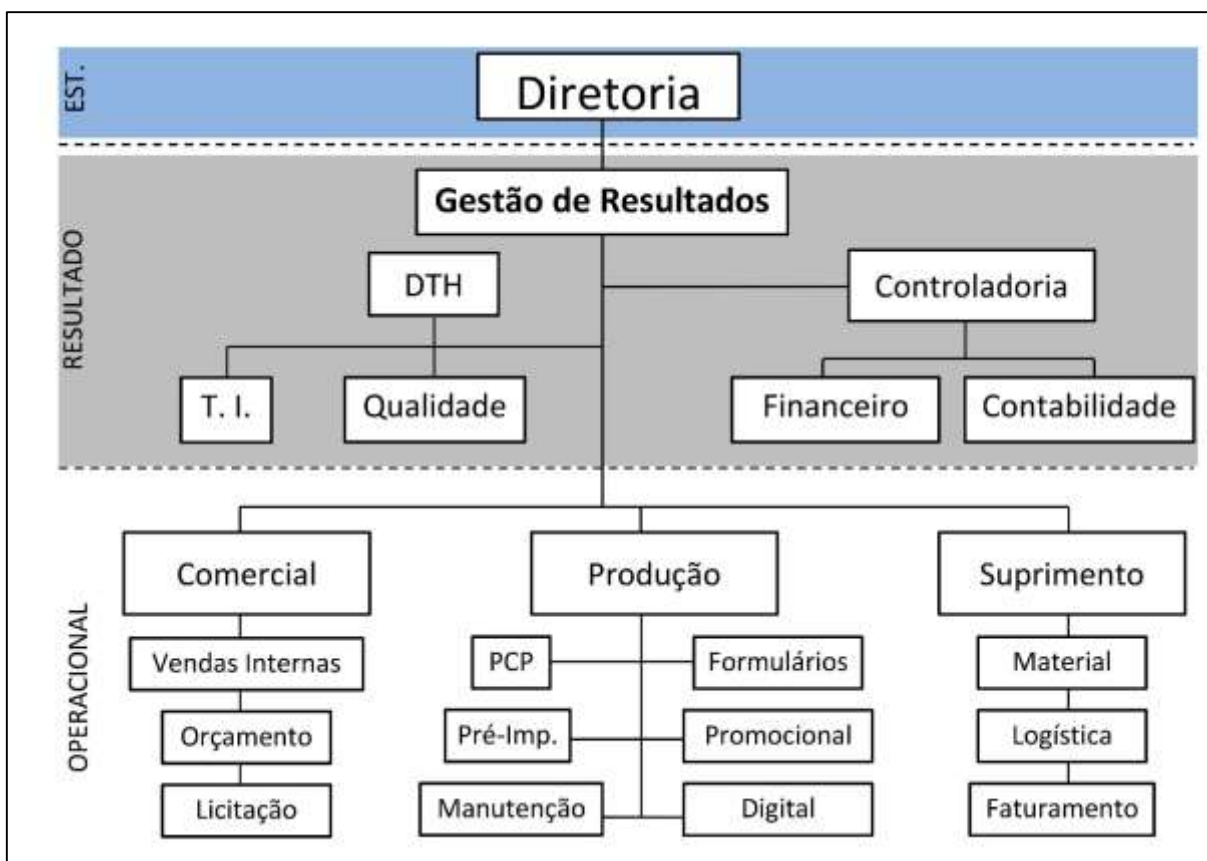


Imagem 2: Organograma da Matriz do Grupo Tiliform em 2015.

1.7 Estrutura organizacional

Em linhas gerais, os colaboradores da Matriz estão divididos em duas categorias: os que trabalham na fábrica com a produção (operadores de máquinas e áreas de apoio, como os designers, por exemplo), e os que estão alocados nos demais setores fora da fábrica, como o Comercial, Vendas Internas etc.

Todos os colaboradores cumprem uma jornada de oito horas de trabalho, das 8h às 17h48, de segunda a sexta feira, com uma hora de intervalo para o almoço. Eventualmente, um turno noturno é criado para atender à demanda de pedidos. Os

estagiários possuem carga horária de seis horas diárias, com uma hora para almoço e os menores aprendizes trabalham quatro horas por dia, também de segunda a sexta.

Fisicamente, a Matriz da Tiliform é térrea também dividida entre a fábrica e as demais áreas da empresa. A fábrica, por sua vez, divide-se de acordo com o segmento que atende e o maquinário que possui: produção de formulários (máquinas rotativas), promocional (máquinas planas), digital (produção de dados variáveis) e acabamento.

Ainda dentro da fábrica encontram-se as salas onde trabalham os colaboradores das áreas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente, Gestão de Suprimentos, Planejamento e Controle da Produção – PCP, Setor de Apoio à Produção - SAP e Pré-Impressão.

Fora da fábrica, na entrada da empresa, concentra-se o setor Comercial, composto pelas áreas de Vendas Internas (em um ambiente à parte onde os vendedores trabalham divididos por baias), Orçamento e Licitação que ocupam o mesmo espaço. Recentemente (setembro/2015) a sala do Diretor Industrial mudou-se também para dentro do Comercial.

Ao lado do Comercial encontram-se as salas da Diretoria, onde trabalham a Diretora Financeira e o Diretor Presidente. É também neste ambiente que fica a máquina de café, com acesso disponível e gratuito para todos os funcionários em horário de trabalho.



Imagem 3: Máquina de café (salas da Diretoria)

Próximo à entrada de acesso à fábrica, que é restrita aos colaboradores que trabalham lá (acesso por meio de catraca eletrônica), tem-se a sala pertencente ao setor de Desenvolvimento de Talentos Humanos – DTH, composto por três colaboradoras.

Já atrás da fábrica, próximo ao restaurante da empresa, concentra-se a área da Controladoria – Financeiro e Contabilidade – onde os colaboradores dividem o mesmo espaço, pois as mesas são alocadas umas ao lado das outras.

Todas as unidades do Grupo Tiliform contam com refeitórios onde é servido o almoço aos colaboradores, mas somente a Matriz possui uma cozinha. Assim, as refeições são preparadas na Matriz e enviadas as outras empresas diariamente.

Em frente ao restaurante encontra-se o “Tiliosque”, um espaço de laser dedicado aos colaboradores. É utilizado para confraternizações e também é onde alguns colaboradores costumam se reunir no horário de almoço para descansar, conversar e praticar jogos como baralho.



Imagem 4: Tiliosque

É válido mencionar também que os colaboradores que trabalham na portaria, limpeza e restaurante são de empresa terceirizada.

Outro aspecto importante é que, com exceção dos colaboradores da produção, todo o quadro de funcionários utiliza computadores para a realização de suas tarefas. A Tiliform não possui um sistema de intranet, há somente alguns sistemas que são

utilizados para armazenamento de dados, consultas e compartilhamento de informações de caráter técnico, como os sistemas *Totvs* e *Metrics*. Os colaboradores da produção dispõem de alguns computadores denominados “Job Track” para que possam apontar suas tarefas nos sistemas cabíveis, e que com isso seja possível um acompanhamento do andamento dos serviços realizados por estes, bem como todo o processo produtivo da organização.

Todos os colaboradores que possuem computadores também possuem um e-mail com o domínio da empresa para comunicarem-se interna e externamente, e na Matriz, eles têm também uma conta em uma rede social corporativa chamada “Slack” que funciona como um “bate-papo” interno.

1.8 Públicos

O Grupo Tiliform se caracteriza por ser uma empresa do tipo B2B (*Business to Business*), como mencionado no item 1.4 Opções Estratégicas. Dessa forma, em geral, a empresa não lida diretamente com o consumidor final, somente em alguns produtos que são enviados diretamente para o destinatário final. Esse é o caso de cartas de cobrança que, depois de impressas, são postadas diretamente nos Correios pela Tiliform e o consumidor as recebe em casa.

Com isso, os públicos com os quais a empresa se relaciona são os seus clientes, que, em geral, são outras empresas, e também algumas pessoas físicas que esporadicamente contratam os serviços da Tiliform; os fornecedores, principalmente de papel que é o principal insumo da empresa; algumas entidades de classe como a Associação Brasileira da Indústria Gráfica – ABIGRAF, o Sesi, o Senai que disponibilizam os menores aprendizes; e algumas empresas terceirizadas que são contatadas de acordo com a demanda da empresa para a prestação de serviços.

1.9 Perfil dos colaboradores

O grupo de colaboradores da Matriz da Tiliform é heterogêneo, contudo uma característica se destaca: a produção (fábrica) é formada, em sua maioria, por homens.

A idade e o tempo de casa variam, mas em geral, os colaboradores têm bastante tempo de casa, com cerca de 10 anos de trabalho prestados à Tiliform. No geral, a tendência observada é que muitos dos colaboradores têm a empresa como a única que trabalharam, ou só tiveram outras duas experiências anteriores, dedicando assim, grande parte da sua vida ao Grupo. É cultura da empresa também, tirar a pessoa “de baixo” e levá-la a alcançar cargos de Gestão no decorrer dos anos, o que acabou por reter diversos colaboradores. Há muitos que conquistaram seu diploma de graduação contando com o apoio financeiro da Tiliform. O Gestor de Qualidade e Produtividade, por exemplo, fez sua graduação, especialização e, atualmente, está cursando sua segunda graduação também com suporte da empresa. Ele está na empresa há 10 anos.

Colaboradores da Tiliform Matriz		
Número de colaboradores	Número total de estagiários	Número total de menores aprendizes
83	3	4
Número total de colaboradores: 90 (destes, 23 têm ensino superior completo)		

Tabela 1: dados sobre o quadro de colaboradores da Tiliform Matriz de acordo com informações cedidas pelo departamento de Recursos Humanos em novembro de 2015

Colaboradores da Tiliform Matriz	
Feminino	Masculino
27	63

Tabela 2: dados sobre o quadro de colaboradores da Tiliform Matriz de acordo com informações cedidas pelo departamento de Recursos Humanos em novembro de 2015

Colaboradores da Tiliform Matriz	
Média de idade entre as mulheres	Média de idade entre os homens
35,8	35,2

Tabela 3: dados sobre o quadro de colaboradores da Tiliform Matriz de acordo com informações cedidas pelo departamento de Recursos Humanos em novembro de 2015

1.10 Produção na Matriz

Como dito anteriormente, a Matriz do Grupo é a responsável pelos impressos, que são produzidos com a tecnologia *Offset* (plana e rotativa) e Digital. Sua linha de produção possui quatro divisões, de acordo com os produtos que desenvolve: formulários, digital, segurança e promocional.

A Divisão Formulários constitui o maior parque fabril do Grupo Tiliform. Foi o segmento que originou o início da empresa e conta com a tecnologia *Offset* rotativa. A Divisão Digital faz impressões sob demanda e serviços customizados para as necessidades específicas de cada cliente, a exemplo: cartazes, manuais, apostilas, catálogos, faturas, cartas de quitação, malas diretas, livretos, carnês, certificados, entre outros. Atende vários segmentos como: sindicatos, associações, instituições financeiras, bancos, escolas e faculdades, prefeituras, empresas privadas e órgãos públicos. Já a Divisão de Segurança em Produtos e Documentos fabrica ingressos, cheques, vales, cupons, certidões, lacres, selos de garantia, autenticidade e originalidade, diplomas e certificados, buscando garantir a segurança desses impressos contra fraudes. Por fim, a Divisão Promocional, por meio da tecnologia *Offset* plana, produz impressos promocionais como folhetos, malas-diretas, folders, cartazes, catálogos, revistas; e impressos comerciais como papéis carta, envelopes, manuais, pastas.

Dentro da fábrica há também as áreas responsáveis pelos acabamentos manuais de alguns produtos.

O setor de Planejamento e Controle da Produção – PCP, que também fica dentro da fábrica, é o responsável por receber os pedidos dos clientes e direcionar para a produção nas máquinas, de acordo com o perfil destas. É composto por um colaborador. Junto ao PCP trabalha também o colaborador responsável pelo SAP.

A gestão da produção está sob responsabilidade de um gestor que comanda toda a equipe de operadores, as divisões e as áreas de apoio como o PCP e a Pré-Impressão. Em 2012, dois gestores se dividiam no gerenciamento da produção, contudo, com o tempo optou-se pela diminuição de diversos cargos na empresa e,

dessa forma, alguns cargos adquiriram novas responsabilidades e funções, aumentando suas atividades, como é o caso da produção que passou a ser gerida por apenas um colaborador desde janeiro de 2015. Outro exemplo, são as atividades relacionadas à segurança no trabalho, que no passado, eram desempenhadas por um técnico e atualmente foram repassadas ao setor de Gestão de Qualidade e Meio Ambiente que conta somente com um gestor e uma estagiária para atender a toda a demanda da empresa.

A Gestão de Suprimentos, que ampara à produção por meio do gerenciamento dos materiais, logística e faturamento é de responsabilidade de outro gestor que comanda uma equipe de oito colaboradores na Matriz, mas que atende à toda a demanda logística do Grupo e também realiza a compra de matérias prima da empresa Proform.

Em geral, pela diversidade de produtos desenvolvidos na Matriz ser grande, os colaboradores que não estão diretamente relacionados com a produção não ficam sabendo dos produtos que estão sendo produzidos pela empresa, e nem dos clientes que esta possui. É comum entre os colaboradores ver um produto, um *flyer*, por exemplo, pela cidade, e até mesmo dentro da empresa, e não saber que foi produzido pela Tiliform. Contudo, os vendedores recebem um modelo do produto final, que em geral é arquivado.

1.11 Clima organizacional

Mesmo sem a existência de uma pesquisa sobre clima organizacional na Tiliform, em geral, pode-se afirmar que o dia a dia de trabalho é tranquilo e amigável na Matriz.

Por se tratar de uma empresa familiar, essa relação influencia na proximidade entre os colaboradores, uma vez que alguns destes fazem parte da empresa há muito tempo e se sentem parte da história da organização.

Os diretores e gestores estão em contato constante com os setores pelos quais são responsáveis, se mostrando próximos de seus liderados. As relações entre as pessoas são respeitadas e o uso de pronomes de tratamentos como “senhor” e “senhora”, por exemplo é quase sempre dispensável: o uso do “você” é constante. Até mesmo o Diretor Industrial da Matriz é chamado por todos por seu apelido, devido

também ao fato de ter o mesmo nome de seu pai, o presidente da empresa. O acesso a ele é fácil, que sempre se mostra receptivo a conversas e procura estar presente em toda a empresa, incluindo a produção (fábrica).

Atualmente, entretanto, a empresa também tem enfrentado as consequências da crise que o país vive, o que acaba por refletir no cotidiano dos colaboradores. Esse momento de certa instabilidade é sentido na organização, influenciando o clima organizacional e o relacionamento entre os colaboradores que passam a demonstrar um pouco de insegurança em relação ao futuro da organização.

Um dos fatores que impactou o andamento da organização foi o início da nota fiscal eletrônica que substituiu o uso de formulários fiscais, um dos carro-chefe da empresa. Dessa forma, a Tiliform teve que se adaptar à nova realidade do mercado e ampliar sua gama de produtos. Foi nesse período que iniciou sua unidade de produtos promocionais como *flyers*, cartões de visita, pastas, etc.

O faturamento da empresa também sofreu os impactos da crise enfrentada no país. A partir do ano de 2009, este foi diminuindo gradativamente, fazendo com que a empresa tivesse que alterar sua estrutura, com a diminuição de cargos e funções, por exemplo.

1.12 Cultura organizacional

Pela Tiliform ser uma empresa familiar, muitos dos costumes e hábitos das pessoas refletem esse caráter e algumas características se mantêm, como os poucos níveis hierárquicos, que não são sempre bem definidos o que acaba por dificultar as relações de autoridade. Algumas vezes as pessoas se deparam com a dificuldade de não saber a quem se reportar.

A burocracia não é algo que atrapalha o fluxo de trabalho e muitas coisas são resolvidas sem a necessidade de muita formalização. Não se trabalha, por exemplo, com ofícios. Um simples comunicado via *Slack*, e-mail ou colocado em algum dos murais já é suficiente para informar sobre determinado assunto.

Pelo fato da empresa não ter a cultura de aplicar muitas penalidades, muitos dos procedimentos/políticas estabelecidos foram “esquecidos” com o tempo. Quando se vê a necessidade de retomar esses procedimentos de forma mais incisiva, são determinadas penalidades para o não cumprimento destes. As punições

(advertências), assim, são dadas apenas em casos extremos como desrespeito de autoridade ou o uso de celulares na fábrica, por exemplo, que é proibido.

É comum na empresa quando é aniversário de um dos colaboradores, a compra de salgadinhos em conjunto, ou bolo e refrigerantes para celebrar a data. O aniversariante recebe um cartão de feliz aniversário da empresa e atualmente, também recebe uma mensagem em formato de cartão divulgada no Slack.

Era comum também um evento de comemoração no aniversário da empresa, comemorado em 8 de agosto. Nestes eventos, reuniam-se todos os colaboradores no refeitório ou no Tiliosque, o Diretor Presidente discursava e eram feitas homenagens aos colaboradores que completavam determinado tempo de casa, por exemplo: com 10 anos de empresa, recebiam um relógio comemorativo em sua homenagem; ao completarem 15 anos, recebiam uma caneta comemorativa com seu nome gravado; e com 20 anos de empresa, a homenagem era especial. Também eram dados cartões por tempo de empresa, e uma carta de homenagem aos colaboradores a cada ano de trabalho completado. Atualmente, esse evento não é mais realizado.

No que tange aos relacionamentos, mesmo quando são restritos ao ambiente de trabalho, predomina-se o respeito e a amizade. As pessoas se cumprimentam ao se cruzarem pela empresa, mesmo que seja com uma rápida saudação, não importando o cargo que se ocupa na empresa.

Eventualmente, são feitas pequenas comemorações como churrascos no Tiliosque, para celebrar alguma meta alcançada, ou até mesmo somente para reunir os colaboradores, sem ocasiões especiais.

1.13 Fluxo de comunicação

O dia a dia de trabalho na Tiliform é organizado de maneira a seguir as definições estabelecidas pelo organograma da empresa. A orientação é de que as demandas devem ser direcionadas aos gestores para que estes possam solucioná-las, ou em caso mais extremos, reportá-las à Diretoria.

Devido à reestruturação de cargos e funções que a empresa teve nos últimos anos (citada no item 1.10 – Produção na Matriz), algumas vezes o fluxo de comunicação se mostra dificultado, uma vez que as pessoas não sabem a quem se reportar para resolver alguma questão, tendo em vista que houve uma redistribuição

de responsabilidades e atividades, principalmente entre os gestores. Perde-se tempo tentando encontrar quem possa sanar uma dúvida, ou resolver um problema e novas atividades acabam virando incumbência de setores que não as realizariam a princípio, pela falta de quem as faça.

No tocante à comunicação administrativa, isto é, à tomada de decisões, estabelecimento de regras, entre outros, há a existência de um fluxo descendente, uma vez que as decisões são tomadas pela Diretoria e gestores e, posteriormente, repassadas aos demais colaboradores. Assim, devido ao fato da organização não possuir um departamento de comunicação estruturado, até a contratação da estagiária de Relações Públicas apenas a comunicação administrativa possuía ações formais. Com isso, assuntos como integração entre colaboradores, clima organizacional e outras questões de comunicação institucional, eram deixados “soltos”, sem uma estratégia que os guiasse.

É importante destacar também como mecanismos de comunicação informal as “conversas de corredores” e a “rádio pião”, que são frequentes na organização. Muitas vezes as informações são transmitidas destas formas, antes mesmo que o assunto seja oficializado, e por vezes acaba não sendo, caracterizando-se somente como um boato que acaba por influenciar o clima organizacional e o fluxo de trabalho. Os colaboradores também se comunicam com os de outra unidade, muitas vezes de forma informal, repassando assuntos da empresa de forma inadequada, gerando fuxicos.

Ao mesmo tempo, a comunicação entre setores ocorre, na maioria das vezes, de modo transversal, à medida em que as atividades estão interligadas. É o que ocorre, por exemplo, no relacionamento entre colaboradores da produção e da Gestão de Suprimentos: os operadores demandam do almoxarifado os insumos necessários para a produção dos pedidos, fazem reposição, devolução, entre outras atividades.

1.14 Comunicação interna

Como citado, a Tiliform Matriz não possuía uma estrutura de comunicação interna organizada estrategicamente, até junho de 2015, quando contratou uma

estagiária de Relações Públicas para desenvolver tal atividade. Até então, apenas eram realizadas ações necessárias para o dia a dia da empresa.

Dessa forma, a comunicação organizacional que era direcionada aos colaboradores era restrita à comunicação administrativa, ou seja, relacionava-se com o bom funcionamento da organização – era feita a divulgação de comunicados importantes como convocação para treinamentos, e avisos em geral, via *Slack*, e-mail interno e murais.

O *Slack* é um *software* de *chat* (bate-papo) corporativo. Todo colaborador tem o seu “perfil” e pode conversar diretamente com uma pessoa ou interagir nos grupos específicos como “qualidade”, “TI” que são criados para direcionar os assuntos a serem tratados. Há também um grupo “general” onde todos os colaboradores, que possuem e-mail corporativo e acesso a computador, fazem parte e nele são divulgadas informações que dizem respeito a todos e também são sanadas dúvidas de caráter geral. O *software* foi implantado há pouco tempo pelo Diretor da Matriz e só é utilizado lá e pela colaboradora do escritório comercial em São Paulo. As outras unidades do Grupo não possuem essa ferramenta de comunicação, somente os murais e e-mails. O uso do *Slack* é amplamente incentivado pelo Diretor, contudo, por ser *on-line* muitas vezes os colaboradores esquecem de acessá-lo quando iniciam sua jornada de trabalho, o que acaba por dificultar a comunicação por ele, que deveria ser ágil, já que a pessoa demora para ver a mensagem (caso este não esteja *on-line* ou não tenha aberto a mensagem recebida, após um tempo o *Slack* envia um e-mail pro usuário avisando que há novas mensagens em sua conta). Outro ponto a ser considerado é que a versão utilizada pela empresa é a gratuita, e por isso, o *software* não arquiva as mensagens enviadas, apagando-as depois de certo tempo, o que faz com que os colaboradores acabem por retornar ao uso dos e-mails para não perder informação quando os assuntos tratados são mais sérios e precisam ter um registro formal e por escrito.

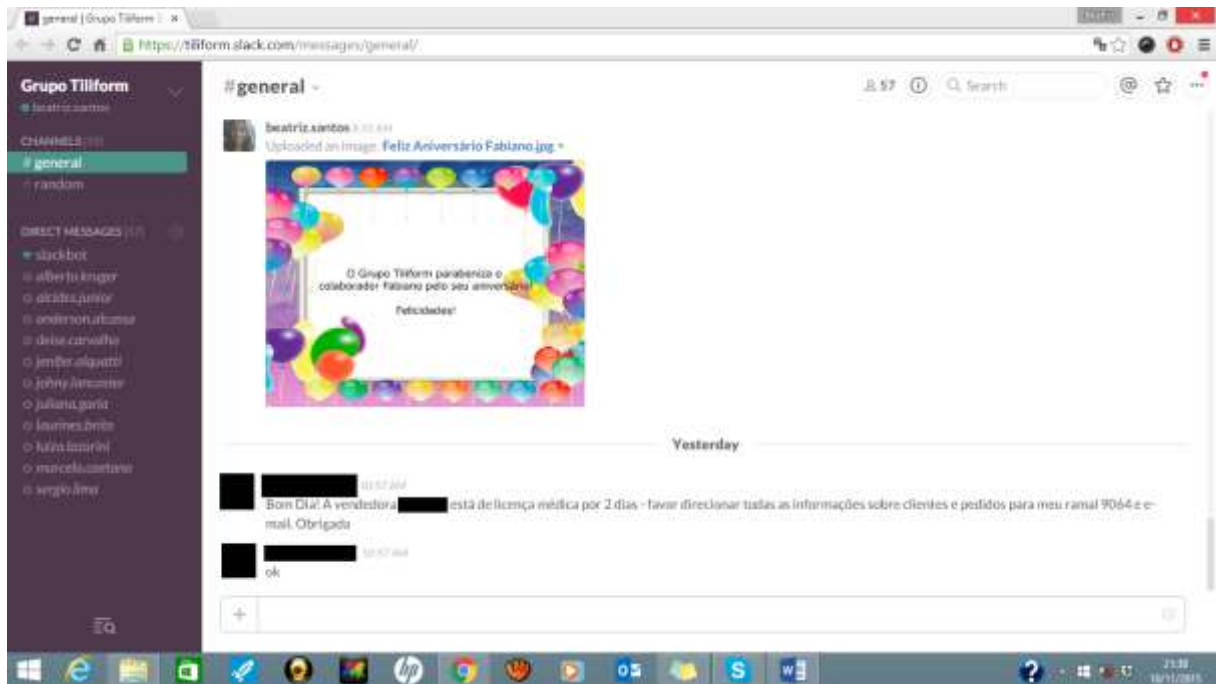


Imagem 5: Ferramenta de comunicação interna *Slack*

O e-mail interno é utilizado pelos colaboradores como meio de comunicação interno e externo, e é também utilizado pelo RH para envio de informes aos colaboradores, avisos, aniversariantes do mês, cardápio da semana, entre outros assuntos.

Os murais são dois: um em frente à portaria, de grande visibilidade por ser logo na entrada da empresa e ao lado do sistema de ponto; e o outro fica na entrada para a produção, antes das catracas de acesso. Os dois eram utilizados mais como quadro de avisos com cartazes antigos, e informações gerais.



Imagem 6: Mural da Portaria (junho/2015). A foto mostra o mural com dicas de como controlar a ansiedade, contatos, agenda cultural e divulgação da pós graduação do Sesi, regulamento do Programa Valor, folheto de um restaurante, um cartaz de feliz aniversário, um cartão de moto taxi e os canais de relacionamento da Unimed. O mural da Produção possuía o mesmo conteúdo.

No passado, o Grupo Tiliform contava também com um boletim interno intitulado “Tilinforma”. Ele tinha periodicidade mensal, possuía somente versão impressa, e era produzido por uma equipe de colaboradores de diferentes setores que se reuniam uma vez ao mês para a definição de pautas e divisão de conteúdo. Cada pessoa ficava encarregada de escrever uma matéria e a diagramação era feita por um *designer* do setor de Pré-Impressão. O conteúdo trabalhado era diverso, dividido em seções como “conheça nosso cliente/produto”, “mensagem da Diretoria”, “eventos”, “bem-vindos”, “bebês Tilinforma”, etc, e sua aceitação era bem grande por parte dos colaboradores. A Diretoria também apoiava a elaboração do boletim, uma vez que dizia respeito a todo o Grupo Tiliform. Contudo, com o tempo o Tilinforma foi ficando cada vez mais elaborado e passou a demandar muito tempo para ter seu conteúdo gerado e diagramado. Os colaboradores gastavam longos períodos do seu dia escrevendo as matérias, o que acabou por inviabilizar sua continuidade, principalmente pela falta de uma pessoa que pudesse encabeça-lo e se dedicar inteiramente à sua produção.

Dessa forma, foi possível identificar que a empresa possui alguns problemas de comunicação. Os principais se referem à falta de instrumentos formais de

comunicação interna que se preocupem com aspectos relevantes à comunicação institucional, como o clima organizacional da empresa que encontra-se abalado em decorrência da crise enfrentada pela Tiliform. Assim, a empresa carece de instrumentos para se comunicar de forma ágil, clara e transparente com os seus colaboradores, informando-os sobre as mudanças que a empresa vem passando, o que promoveria uma maior interação entre estes e, conseqüentemente, uma melhoria no clima organizacional. A comunicação, em geral, não é estruturada e seu caráter estratégico também não é explorado.

1.15 Memória organizacional

A origem do nome “Tiliform” é racional, uma vez que em 1985, quando a empresa Tilibra decidiu investir no segmento de formulários contínuos, surgiu a necessidade de se criar um nome para identificar o novo negócio. Dois nomes se mostraram atraentes por demonstrarem sinergia com a empresa mãe (Tilibra). As opções eram: “Tiliprint” e “Tiliform”. Escolheu-se o nome “Tiliform”, uma vez que a partícula “Tili” mantinha o vínculo com a raiz (Tilibra) e o “Form” dava conotação ao negócio que seria a empresa – formulários contínuos. O nome se mostrou assim, facilmente identificável e, hoje, de uma empresa tornou-se um grupo, o Grupo Tiliform.

Esse ano, a empresa celebrou seu aniversário de 30 anos. Ouve-se algumas histórias desse período pela empresa, contudo, não há muitos registros formais de sua história organizacional.

Alguns produtos desenvolvidos na empresa ficam expostos na sala de reunião da Matriz, em geral os que obtiveram algum tipo de premiação, uma vez que os prêmios também são colocados neste ambiente, contudo, essa exposição é mais em caráter decorativo. Não é feito um arquivo com os produtos onde todos tenham acesso (os que são arquivados ficam com no Comercial), e não há um setor estruturado ou uma pessoa responsável para guardar fotos de festas realizadas pela empresa, ou matérias em jornais e revistas em que a empresa teve destaque. Esse material não é arquivado, ficando disperso, sem uma sistematização lógica.



Imagem 7: Sala de reunião com os prêmios recebidos pela Tiliform e alguns produtos

No passado, a pedido do Diretor Presidente, eram divulgados por e-mail aos colaboradores fotos e matérias onde a Tiliform aparecia, contudo isso não é mais realizado. Essa cultura se perdeu com o tempo.

Dessa forma, não há um local específico (físico ou online) que armazene os dados sobre a história da Tiliform. A maioria das informações e registros históricos está na cabeça das pessoas, nas recordações vividas. Sem dúvida, muitas também já foram perdidas com o passar do tempo, uma vez que não foi feito um registro oficial destas desde o início da empresa.

1.16 Políticas

Ao ingressar na empresa, o colaborador é recebido pela equipe com a qual trabalhará e, a partir de então, passa a ter contato com o dia a dia de trabalho empresa, sua cultura e regras.

No passado, a integração do novo colaborador era realizada por um técnico de Segurança do Trabalho que realizava um treinamento de integração a grupos de novos colaboradores apresentando o universo do Grupo Tiliform. No treinamento era exibido um vídeo institucional, e realizada a apresentação do funcionamento geral da empresa, bem como a entrega do guia do colaborador, que é o manual de conduta e

políticas da empresa e também dispõe de informações gerais sobre a organização. Além desse treinamento, os colaboradores eram levados a todos os setores da empresa que trabalharia, e também das outras empresas da Tiliform para que pudessem desde o início ter noção da dimensão do Grupo.

Contudo, com a extinção desse cargo, a função de integração dos novos colaboradores ficou a cargo do Gestor da Qualidade que, por conta de suas outras atribuições, teve que reduzir as atividades de integração realizadas. O treinamento com uma breve apresentação da empresa e a entrega do guia se mantiveram, porém a visita aos setores e às outras unidades não é mais realizada, e o guia do colaborador e o vídeo institucional encontram-se desatualizados. Não existe também uma apresentação formal do setor de recursos humanos acerca das políticas empresariais. Estas se encontram no guia, mas por este estar desatualizado, nem tudo que consta nele está em vigor e necessita ser seguido atualmente. Sua atualização também é função do setor de Qualidade, e a vigência do último guia atualizado era para o período de 2012-2013, mas este continua em uso até hoje.

No guia as políticas apresentadas são a política de segurança empresarial, de conduta em reuniões e a política de segurança da informação. Também é disponibilizado o código de conduta ética, o termo de responsabilidade para utilização de veículo da empresa, autorização para veiculação de imagem e o termo de responsabilidade para utilização de equipamento de proteção individual – EPI. O Grupo Tiliform adota algumas regras para gerir o dia a dia de trabalho e conta com os gestores como apoio para garantir o cumprimento de todas.

O acesso de pessoas é exclusivamente realizado através da catraca da portaria que é vistoriada pelos controladores de acesso de empresa terceirizada. A catraca que dá acesso à produção é liberada, através do crachá com *chip*, somente aos colaboradores que trabalham e circulam nessa área, de forma a evitar fluxos desnecessários de pessoas pela produção. O colaborador recebe seu crachá no seu primeiro dia de trabalho e, posteriormente, recebe o crachá de identificação, que é agregado ao outro. O crachá deve permanecer com o colaborador durante toda a sua jornada de trabalho. Caso este esqueça seu crachá a pessoa da portaria disponibiliza um crachá de visitante para o seu acesso à empresa.

É proibido o porte e uso de celulares e máquinas fotográficas pelos colaboradores da produção e áreas de apoio, uma vez que por se tratar de uma indústria gráfica, trabalha-se também com impressão de provas para concursos, por

exemplo, que possuem informações sigilosas e devem ter sua segurança preservada. Jornais e revistas também não podem ser levados para dentro da fábrica. A leitura desses materiais deverá ser realizada fora da produção, como no ambiente do café, na portaria, ou no Tiliosque.

O uso de EPI's pelos colaboradores da fábrica é obrigatório, acarretando em advertência àqueles que não utilizarem nos ambientes devidos.

Uniformes são utilizados apenas por colaboradores que trabalham na produção. Trata-se somente de uma camiseta azul com o nome da empresa, contudo, seu uso não é obrigatório diariamente, eles podem, ocasionalmente, fazer uso de outras camisetas. Os colaboradores da manutenção, contudo, utilizam uma camiseta de cor preta para se diferenciarem e também serem mais facilmente identificados. Os demais têm a liberdade de escolher a vestimenta com a qual deseja trabalhar. Os colaboradores da limpeza e portaria, por serem de empresa terceirizada, possuem uniforme próprio.

Os colaboradores que têm computadores possuem acesso à internet realizados com seu nome do usuário e senha, disponibilizados pelo TI. O uso da internet é monitorado por este setor que bloqueia o acesso às redes sociais e canais como *Youtube* e rádio. Os gestores que necessitarem acessar alguma dessas plataformas, deve fazer uma solicitação de desbloqueio ao TI.

O guia não apresenta uma política que diga respeito aos relacionamentos afetivos entre colaboradores ou grau de parentesco entre eles, mas estes não são proibidos.

É válido considerar também que o Grupo Tiliform zela pelos seus colaboradores e faz uso do diálogo para solucionar conflitos e problemas existentes entre estes. Os gestores trabalham sempre de modo a resolver as situações da maneira mais amigável possível.

1.17 Gestão do conhecimento

Com a já explanada reorganização de cargos e diminuição do quadro de colaboradores que a Matriz da Tiliform enfrentou nos últimos anos, verificou-se que muitas funções foram realocadas para diferentes áreas. O reflexo disso foi que, para suprir a demanda de novas atividades, alguns setores deixaram de realizar trabalhos

que faziam parte de sua rotina e aderiram aos novos, que algumas vezes não diziam respeito diretamente à sua função. Com isso, muito conhecimento e atividades se perderam, pois buscou-se uma adaptação à nova realidade da empresa.

A maioria dos cargos da gestão é ocupada por colaboradores com muito tempo de empresa que já possuem um alto grau de conhecimento da rotina empresarial, contudo a organização não possui um esquema estruturado para incentivar a troca de conhecimento como cursos internos, por exemplo.

De forma a minimizar a perda de informações e manutenção de um padrão no desempenho das tarefas, são estabelecidos apenas procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores. A área da Qualidade é responsável pela elaboração dos procedimentos e sua atualização, conforme a necessidade apresentada pelos setores, que a comunica sempre que surgem novas atividades ou dúvidas a respeito da realização de alguma tarefa rotineira. Esses procedimentos são desenvolvidos com base nos requisitos da ISO 9001.

Fora os procedimentos, a troca de conhecimento é basicamente feita no cotidiano dos colaboradores, em geral os mais novos que aprendem no dia a dia as suas atividades com os colaboradores mais antigos e seu gestor.

À medida em que verifica-se alguma lacuna ou dificuldade no desempenho de uma função ou atividade também são realizados treinamentos de caráter mais técnico.

1.18 Clientes

O contato com os clientes se dá através dos vendedores internos e dos representantes. Eles intermediam a venda e fazem o acompanhamento dos pedidos na fábrica e pós venda.

A Tiliform tem seu canal de comunicação com o público por meio de seu site. Nele os clientes podem solicitar orçamentos, fazer reclamações, sugestões e elogios. As reclamações recebidas através do *link* “Fale Conosco” no site da empresa são recebidas pelo Comercial, e direcionadas ao setor de Qualidade que faz a análise para ver se há procedência ou não e, posteriormente, retoma o contato com o cliente. Algumas reclamações são feitas diretamente ao vendedor responsável pelo produto, e também são encaminhadas para a Qualidade.

1.19 Cenário atual

Em específico, é preciso apontar que nos últimos anos a gestão empresarial tem passado por muitas mudanças. A Diretoria da Matriz tem assumido um caráter mais presente e integrada com as diferentes áreas da empresa, isso aconteceu em especial, quando um dos filhos do presidente passou a compor a Diretoria.

Também como foi dito em diferentes tópicos desse diagnóstico que pelo organograma da empresa estar sendo modificado, com o passar dos anos diversos cargos se mesclaram a outros aumentando as atividades a serem desempenhadas principalmente, pelos gestores.

Atualmente, o Grupo contratou os serviços de uma consultoria financeira de São Paulo que está reorganizando as finanças da empresa, em especial, da Matriz, que é onde os colaboradores da consultoria estão alocados. Busca-se uma reorganização para superar os desafios da crise vivenciada pela empresa e país.

2 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA A SEREM RESOLVIDOS

Uma vez que este planejamento de comunicação interna foi elaborado para a Matriz do Grupo Tiliform, como apontado no tópico de apresentação, a partir de agora sempre que utilizarmos a palavra “empresa” ou “Tiliform”, estaremos nos referindo à Matriz do Grupo.

Conforme o diagnóstico traçado, a crise que a empresa tem enfrentado reflete em seu clima organizacional e, por consequência, no cotidiano dos colaboradores. Esse, então, é o primeiro problema que o planejamento deve se propor a resolver: buscar uma melhoria no clima organizacional da Tiliform em decorrência da crise enfrentada. Os colaboradores sentem falta de ações voltadas a eles e acabam se desmotivando pela falta de informações sobre o andamento da empresa e pela incerteza que sentem em relação ao futuro.

O segundo foco do planejamento é informar o público interno de forma ágil, transparente e clara sobre as mudanças que a empresa vem passando ao longo dos anos e principalmente agora por conta da crise enfrentada. Dessa forma, é possível minimizar os boatos e o clima de insegurança entre os colaboradores e também assegurar a transparência nas ações que a empresa tem tomado.

Também foi possível identificar que a Tiliform ainda é uma empresa que não explora totalmente as possibilidades de comunicação com seus colaboradores. Com a contratação de uma estagiária de Relações Públicas para gerir a comunicação interna da empresa, obteve-se um avanço nesse sentido, contudo ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que a comunicação tenha um melhor uso de sua função estratégica.

A empresa completou 30 anos de existência, mas não possui um departamento de comunicação estruturado. Já contou com uma colaboradora que era responsável pela elaboração de ações de Marketing para o Grupo, como a divulgação de produtos e alimentação das redes sociais da empresa, mas com o seu desligamento, nada mais foi feito em termos de comunicação tanto interna quanto externa, já que o boletim interno que a empresa produzia também foi extinto com o tempo, como explanado no diagnóstico empresarial.

Verifica-se assim, que a empresa sentia a necessidade de estruturar sua comunicação, uma vez que contratou uma estagiária pra tal em junho deste ano, mas

não tratava o assunto como prioridade. Dessa forma, as ações de comunicação que realizava no passado foram se perdendo com o tempo, devido à falta de funcionários capacitados para tal e em decorrência da crise que atingiu a empresa, fazendo com que os esforços empresariais fossem direcionados a outras áreas. Tem-se aí o terceiro problema de comunicação a ser enfrentado: a ausência de ações formais de comunicação que necessitam ser devidamente estruturadas.

Dessa forma, pelo fato de ser uma empresa com três décadas de existência e, até a contratação da estagiária, não foram feitas ações estratégicas de comunicação interna que pudessem ser efetivas e permanentes, há muitas possibilidades a serem exploradas. Os problemas acima apontados são primordiais e devem ser priorizados pelo planejamento estratégico de comunicação interna, entretanto, é possível desenvolver outras ações visando sempre proporcionar melhorias para a empresa.

3 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A EMPRESA TILIFORM

3.1 Papel da comunicação

A comunicação interna na Tiliform apresenta muitas demandas, como foi exposto nos itens anteriores. A estruturação da comunicação interna deverá ser feita praticamente do zero, uma vez que será a primeira vez que um plano de comunicação vai ser colocado em prática.

Dessa forma, em um primeiro momento, o papel da comunicação deverá ser o de criar um ambiente favorável à sua existência, envolvendo as pessoas acerca de sua importância e fomentando a participação destas. As ações propostas deverão contar sempre com a aprovação da Diretoria para sua execução e algumas precisarão da parceria dos gestores e outras áreas específicas da empresa, como o RH.

Logo, sempre que possível, as ações serão elaboradas de maneira que a execução não dependa uma das outras, o que dará liberdade para que algumas possam ser colocadas em prática pela estagiária de Relações Públicas. O intuito também é demonstrar a todos os colaboradores e, principalmente à Diretoria, que a comunicação, quando pensada estrategicamente, pode trazer muitos benefícios para a organização. Busca-se com o tempo, fazer com que a comunicação se solidifique e passe a ser cada vez mais reconhecida e valorizada a ponto de se tornar um setor interno da empresa com uma equipe e que, vendo a sua importância, seja possível uma estruturação de um departamento formal de comunicação na empresa. Desta forma, quando o plano por completo for apresentado ao corpo diretivo, já com algumas ações realizadas, acredita-se que a aceitação e apoio para que seja implementado em totalidade serão ainda maiores, uma vez que a empresa já estará mais familiarizada com ações de comunicação.

3.2 Objetivos da comunicação interna na Tiliform

Os objetivos principais da comunicação são:

- a) Promover uma melhoria no clima organizacional da empresa em decorrência da crise enfrentada;
- b) Informar o público interno de forma ágil, transparente e clara sobre as mudanças que a empresa vem passando;
- c) Consolidar a comunicação interna como um processo organizacional, com ações formais e devidamente estruturadas.

3.3 Estratégias da comunicação interna

As estratégias da comunicação interna são:

- 1) Resgate da memória organizacional
- 2) Valorização das pessoas
- 3) Valorização da organização (por que trabalhar na Tiliform?)
- 4) Melhorias na comunicação interna

3.4 Os alvos da comunicação interna

O alvo de todo o planejamento de comunicação é o grupo de colaboradores internos da Tiliform. O objetivo é envolver, por meio das ações, tanto os colaboradores pertencentes à área administrativa da empresa, quanto os que trabalham na fábrica, de maneira que seja possível obter a valorização e reconhecimento da comunicação interna, uma vez que todos serão atingidos. Ao mesmo tempo, ao se conquistar ainda mais o apoio da Diretoria, conquistando mais espaço na empresa, ações mais complexas de comunicação poderão ser executadas, relacionando-se com as estratégias de gestão da empresa.

3.5 Concepção e elaboração do plano de comunicação interna

A partir do diagnóstico empresarial que foi traçado e dos objetivos estruturados no item 3.2, será elaborado um plano de comunicação para sanar as demandas existentes na empresa. Vale ressaltar que a empresa nunca teve um plano de

comunicação anterior nem mesmo possui um setor de comunicação formalizado, e portanto, há muito trabalho a ser feito.

Valendo-se também dos fatores organizacionais como perfil dos colaboradores, políticas, gestão, estrutura, clima, limitações empresariais e a crise que a empresa enfrenta atualmente e somando esses aspectos às necessidades identificadas no diagnóstico, será apresentado um plano de comunicação interna para a Tiliform. É preciso ressaltar ainda que, de início, não há verba para a execução de ações de comunicação interna, e portanto, as ações propostas não deverão ter custos e deverão se valer de materiais disponibilizados pela empresa. Espera-se que com o tempo, superação da crise e com o reconhecimento do valor da comunicação organizacional, sejam disponibilizados dinheiro e, possivelmente, mais pessoas passem a agregar a equipe de comunicação interna da empresa que, atualmente, como foi dito, é composto apenas por uma estagiária de Relações Públicas.

3.6 Ações

As ações são aquelas por meios das quais o plano de comunicação pretende solucionar os problemas de comunicação da Tiliform. Abaixo, elas foram disponibilizadas na ordem em que espera-se que sejam implantadas. É possível pensa-las como parte de uma grande “campanha de superação” da crise.

3.6.1 Grupo de Comunicação Interna (GCI)

O objetivo dessa ação é criar um Grupo de Comunicação Interna (GCI), composto por colaboradores de diferentes setores da Tiliform, para que estes possam desenvolver ações voltadas à comunicação. Essa ação poderá ser realizada em um cenário onde há a ausência de um profissional que possa se dedicar inteiramente à área de comunicação interna, como um estagiário de Relações Públicas, por exemplo.

O GCI seria o responsável por intermediar a comunicação com os colaboradores de toda a empresa, através do envio de e-mails, comunicados, informes urgentes, realização de campanhas e eventos, entre outras ações.

3.6.2 Jornal Mural

O objetivo principal dessa ação de comunicação é oficializar a comunicação interna como um processo organizacional, pois à medida que a organização adotar o jornal mural, ela estará abrindo caminhos para outras ações, e estará também mostrando aos seus colaboradores que agora está iniciando ações de comunicação voltadas a eles, atendendo às demandas deste público.

A sua linha editorial deve ser construída a partir da análise atenta da cultura organizacional da organização e do diagnóstico realizado, para que a aceitação do jornal mural seja grande e para que este esteja alinhado às estratégias e objetivos do plano de comunicação.

Como uma das estratégias do plano é o resgate da memória organizacional, esse pode ser um tema utilizado como foco de alguma seção do jornal mural. Deve-se fazer uso da técnica de *storytelling* para que as histórias resgatadas sejam contadas em formato de narrativa, captando a atenção dos leitores e criando uma maior relação de proximidade. Integrar os colaboradores entre si, valorizá-los, auxiliar na melhoria no clima organizacional e passar informações da empresa são outras demandas que o jornal pode suprir.

Fixado em um ponto de passagem e de fácil acesso a todos, o jornal deve ter periodicidade mensal, para que todos possam lê-lo de acordo com a disponibilidade de tempo. Essa periodicidade deverá ser seguida com rigidez para que o jornal não perca credibilidade perante aos leitores. O público alvo, por sua vez, deverá ser todos os colaboradores (fábrica e administrativo), assim, a localização do jornal deverá ser pensada de forma que todos possam visualizá-lo, independente de onde trabalham.

3.6.3 Newsletter

O objetivo dessa ação é criar um instrumento formal de comunicação para a divulgação de informações de caráter mais emergencial e que digam respeito a todos os colaboradores, como informativos, por exemplo. Essa ação visa, assim, melhorar a comunicação interna, formalizando um instrumento para tal.

A sua divulgação poderá ser feita pelo *Slack*, pela responsável pela comunicação interna, e também poderá ser fixada em pontos de grande visualização dos colaboradores, como o relógio de ponto e o quadro de avisos da Produção, variando de acordo com o público que deverá atingir e do conteúdo da mensagem a ser divulgada. Assim, sua periodicidade deverá variar de acordo com a demanda.

Pelo fato da organização não contar com nenhum mecanismo de comunicação formal, o tempo de adaptação para o uso da *newsletter* poderá ser demorado, uma vez que será preciso criar uma cultura para seu uso. Dessa forma, será necessário divulgar que ela passará a ser utilizada e o primeiro uso desta poderá ser feito com o lançamento do jornal mural.

3.6.4 Clipping (Memória Tiliform)

Em 30 anos de existência, como já foi apontado ao longo deste planejamento, a Tiliform não registrou e sistematizou a sua memória. Sendo assim, a realização desta ação tem como objetivo elaborar um instrumento que possa armazenar informações e dados referentes à história da empresa, formalizando-a e organizando o material de forma a deixá-lo de fácil acesso a todos.

O intuito é estruturar um *clipping* com as matérias, reportagens ou fotos que a Tiliform for destaque ou for citada, e arquivá-las em pastas devidamente organizadas e identificadas. Além do material sobre a Tiliform na mídia, as matérias do Jornal Mural da seção de memória também podem ser arquivadas, bem como outro tipo de material que seja relevante para a história da empresa, como fotos de produtos premiados, de eventos ou campanhas realizadas, são alguns exemplos.

As pastas poderão ficar disponíveis em uma prateleira na sala de reunião, próximas aos troféus que a empresa possui. Assim, em uma reunião com cliente, esse material pode ser apresentado e os colaboradores também podem ter acesso a ele quando desejarem, ou seja, é uma ação que atinge diferentes públicos da empresa.

Uma versão *online* das pastas poderá ser criada e disponibilizada em algum dos sistemas utilizados pela empresa, para àqueles que desejam visualizar o material através de seus computadores.

O *clipping* deverá ser feito de acordo com a necessidade da Tiliform. Quando alguma campanha for realizada, ou a empresa marcar presença em algum evento, as

fotos e matérias, se houverem, deverão ser arquivadas, alimentando, assim, as pastas da memória Tiliform.

3.6.5 Notícias de banheiro

Essa ação tem como objetivo passar informações aos colaboradores de maneira rápida e descontraída. A proposta é fixar no espelho de cada banheiro, notas rápidas que poderão ser lidas enquanto os colaboradores lavam as mãos. Assim, assuntos como curiosidades organizacionais, datas históricas para a empresa, dados sobre metas que foram batidas, eventos realizados e lembretes, poderão ser compartilhados de forma breve. Os colaboradores poderão com essa ação, se informar ainda mais sobre o seu local de trabalho, se integrando mais à empresa e resgatando mais da sua história.

Alguns dos assuntos divulgados nas notícias de banheiro também poderão ser trabalhadas de forma mais completa nas edições do jornal mural, por exemplo. A atualização das notícias poderá ser quinzenal ou mensal. Estas deverão ser expostas nos banheiros do lado de fora da fábrica, que são utilizados por todos, para que os colaboradores de forma geral possam ter acesso a elas.

3.6.6 Eventos e campanhas

Os eventos e campanhas serão de proporções pequenas, devido à falta de verba para as ações, mas deverão ser devidamente estruturados, com objetivos definidos e alinhados aos objetivos do plano e às necessidades da empresa. Essa ação tem como objetivo promover uma maior integração entre os colaboradores, valorizá-los e resgatar o sentimento de “por que a Tiliform é um bom lugar para se trabalhar”.

Sua periodicidade poderá variar de acordo com a demanda de campanhas pela empresa, contudo, deverão seguir, primordialmente, as datas comemorativas padrões como dia das mães, dia dos pais, apoio a campanhas como Outubro Rosa e Novembro Azul – prevenção ao câncer de mama e próstata, respectivamente, entre outras datas.

Pequenos eventos esporádicos como confraternizações para celebrar a conquista de uma meta estabelecida, por exemplo, também são bem-vindos, uma vez que integra os colaboradores e valoriza as conquistas da empresa.

O público que os eventos e as campanhas pode atingir varia de acordo com o objetivo da ação, mas em geral, o intuito é atingir todos os colaboradores da Tiliform, tanto os que trabalham na fábrica quanto aos que pertencem aos setores administrativos.

3.6.7 Boletim “Tilinforma”

O boletim Tilinforma (Imagem 8) é um instrumento de comunicação interna que era desenvolvido na Tiliform, mas que foi extinto há cerca de um ano. Era elaborado por uma comissão formada por colaboradores de diferentes áreas como RH, Qualidade, Pré-Impressão (um *designer*), que se reuniam mensalmente para a discussão e divisão de pautas, uma vez que cada um ficava incumbido por escrever uma matéria. Tinha como objetivo divulgar informações sobre a empresa e diferentes assuntos, informando os colaboradores e integrando-os. Tratava de assuntos sobre a história de clientes da empresa, funcionários novos, eventos, possuía também informações mais gerais que diziam respeito ao ramo de atuação da Tiliform e assuntos que se relacionavam a esta, como matérias sobre sustentabilidade, por exemplo, além de outras seções.



Imagem 8: Algumas edições do Tilinforma

O objetivo desta ação é resgatar o Tilinforma, pois é uma demanda de muitos colaboradores que apreciavam o boletim e sentem falta do instrumento, além de ser mais um instrumento formal de comunicação interna que auxiliará em sua melhoria.

Para não sobrecarregar a GCI ou o estagiário de Relações Públicas que poderá desenvolver a ação e terá outras atividades a realizar, a periodicidade do Tilinforma deverá ser bimestral, podendo ser mensal quando a organização possuir um departamento ou um profissional que possa se dedicar integralmente à comunicação interna.

Mais uma vez, o público a ser atingido deverá ser todos os colaboradores da Tiliform, contudo, o meio a ser utilizado pela ação irá variar. Para aqueles que trabalham na fábrica e não possuem um computador para trabalhar, o boletim será entregue em uma versão impressa, como era no passado. Já, para os colaboradores do administrativo, o Tilinforma será disponibilizado em uma versão *on-line* em alguma plataforma gratuita de revistas como o *Issuu* (Imagem 9).



Imagem 9: Exemplo de revista *online*

3.6.8 Atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional

A atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional tem como objetivo melhorar a integração do colaborador à rotina da empresa, uma vez que este precisa receber e estar munido de informações atuais que refletem a realidade da organização ao ingressar nesta, para que, assim, seu processo de adaptação seja facilitado.

Dessa forma, essa ação deve ser realizada por meio da parceria de diferentes setores da Tiliform. Para a atualização do vídeo institucional, o Grupo de Comunicação Interna, se houver, ou a própria Diretoria da empresa, com o auxílio do departamento de RH, deverá analisar o vídeo atual e propor as alterações necessárias. Verificando o que precisa ser ressaltado aos novos colaboradores e retirando do vídeo os tópicos que não são mais realizados ou relevantes para a empresa. Com isso feito, uma pauta com as propostas para o novo vídeo deverá ser passada ao setor da Pré-Impressão, que será responsável pela produção e edição do material.

O mesmo procedimento deverá ser adotado em relação ao guia do colaborador. Contudo, quem deverá encabeçar o projeto, propondo as alterações, deverá ser o setor de Qualidade juntamente com RH. Também é preciso que os textos modificados sejam enviados à Pré-Impressão para que os *designers* possam diagramar o novo guia.

É necessário atualizar o vídeo institucional sempre que a empresa sofrer mudanças significativas de processos, que mereçam ser apresentados aos novos colaboradores, e também ao público externo, já que o vídeo atualizado também poderá ser utilizado como uma ferramenta de divulgação da empresa.

Por fim, como foi salientado anteriormente, essa ação destina-se, principalmente, aos novos colaboradores da Tiliform.

3.6.9 Evento de integração para novos colaboradores

Também de forma a melhorar o período de adaptação de novos colaboradores à empresa, com enfoque em seus primeiros dias de trabalho, esta ação objetiva-se na realização de um mini evento de integração para estes.

O intuito do evento é acolher o novo colaborador e apresentá-lo à rotina da Tiliform, bem como suas políticas e benefícios. Dessa forma, farão parte do evento representantes dos setores de RH, Qualidade e, se possível, alguém da Diretoria. É necessário estruturar um novo modelo de apresentação que contemple todas as informações que os colaboradores deverão receber. Neste evento também deverão ser entregues os guias dos colaboradores.

O ideal é que esse evento seja realizado nas primeiras semanas de ingresso dos novos colaboradores. É possível esperar um período para que se forme um grupo de novos colaboradores que receberão o treinamento no evento, para uma maior otimização de tempo de todos.

Após o evento, no mesmo dia, se possível, para que seja um dia somente de treinamento e apresentações, os novos colaboradores devem ser apresentados aos diferentes setores da empresa, bem como às demais empresas do Grupo. O responsável pela área de Qualidade poderá ser o responsável por esse “*tour* de integração”, por já estar habituado com isso, ou um alguém do setor de RH poderá realizá-lo.

Da mesma forma que a ação anterior, o público que essa ação atingirá também serão os novos colaboradores da Tiliform.

3.7 Mensuração

A mensuração das ações executadas será feita levando-se em conta dois aspectos: resultado e impacto. O resultado se baseia na documentação em número dos materiais de comunicação produzidos e tarefas realizadas. Já o impacto diz respeito à medição de comportamento, isto é, mudança de comportamento dos colaboradores, baseando-se sempre nos objetivos propostos para as ações.

Isso foi pensando devido à impossibilidade de isolar os efeitos das Relações Públicas de outros fatores organizacionais, e também levando-se em conta que os resultados dos esforços de RP podem vir a longo prazo, dificultando sua mensuração direta.

O ato de documentar, mesmo sendo mais rotineiro, é importante para a avaliação e para a credibilidade dos profissionais de Relações Públicas em relação ao tempo e esforço despendido. Os indicadores não financeiros, por sua vez, podem ser considerados os mais significativos para as Relações Públicas, já que representam os relacionamentos com os públicos-chave.

3.8 Equipe de trabalho

O plano de comunicação pode ser colocado em prática pelo Grupo de Comunicação Interna, GCI, caso esse seja formado, ou por um profissional que se dedique exclusivamente à comunicação interna na empresa, como um estagiário, já que não há um setor estruturado. Logo, é preciso ressaltar que o tempo de execução será estimado, mas devido às mudanças estratégicas que a empresa está passando, não é possível mensurar exatamente quando ele será aplicado, e por conta disso, poderá haver atraso na execução estimada.

Há ainda que se considerar que o plano de comunicação necessita ser aprovado pela Direção da empresa, já que as ações de comunicação interna constituirão práticas novas na empresa. O Grupo de Comunicação Interna poderá demorar a ser aprovado e constituído, e assim, a aplicação do plano como um todo pode demandar tempo.

Algumas ações, como a atualização do vídeo institucional, não poderão ser realizadas exclusivamente pelo GCI, ou pelo profissional de comunicação. Estes poderão coordenar as ações, mas será necessário ainda a ajuda de outros colaboradores para tirar as ideias do papel, tornando-as realidade.

Espera-se que as ações já iniciadas pela estagiária de Relações Públicas tenham motivado a empresa no que se refere à comunicação interna e que, aos poucos, com a aprovação da Diretoria acerca das ideias aqui apresentadas, mais pessoas possam se envolver na execução das ações deste plano, contemplando, por fim, todas as ações propostas.

3.9 Cronograma

É válido ressaltar mais uma vez que a Tiliform não possui um departamento de comunicação estruturado. Este plano foi elaborado através da contratação de uma estagiária de Relações Públicas, visando formalizar a comunicação interna na empresa.

Dessa forma, não é possível garantir que a execução das ações seguirá a ordem estabelecida pelo cronograma de atividades exposto a seguir, nem ao menos que a implantação das ações será total.

Algumas das ações foram iniciadas durante o período de trabalho da estagiária na empresa (de junho a dezembro de 2015). Contudo, a previsão da execução das demais ações só poderá ser feita após a apresentação e aprovação do planejamento de comunicação pela Diretoria da empresa. Caso a empresa opte por uma apresentação formal, esta poderá ocorrer logo depois da apresentação deste trabalho de conclusão de curso para a banca avaliadora. De qualquer forma, o planejamento será entregue à empresa após a apresentação para a banca.

AÇÃO	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	2016
Grupo de Comunicação Interna (GCI)							X
Jornal Mural	X	X	X	X	X	X	X
Newsletter	X		X				
Clipping (Memória Tiliform)							X
Notícias de banheiro				X	X		X

Eventos e campanhas		X		X	X	X	
Boletim "Tilinforma"							X
Atualização do guia do colaborador e do vídeo institucional							X
Evento de integração para novos colaboradores							X

Quadro 1: Cronograma para os meses de 2015. O mês de junho é o primeiro mês a aparecer na execução das tarefas, pois foi neste período que o planejamento começou a ser implementado.

4. EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir do planejamento de comunicação interna, serão apresentadas neste tópico as ações implantadas pela estagiária de Relações Públicas. Um esboço do planejamento com as ações propostas foi apresentado à Diretoria da empresa, no dia 08 de agosto de 2015, para que se pudesse obter uma aprovação prévia, antes das ações serem iniciadas. Algumas das ações foram aceitas e aplicadas logo de início, outras foram surgindo conforme a demanda da empresa e, dessa forma, estas últimas também foram incluídas no planejamento.

Algumas das ações propostas poderão, assim, ser observadas em sua realização na prática. Os itens que não contam neste tópico não foram implantados devido ao fim do contrato de estágio da graduanda em Relações Públicas, ocorrido em dezembro.

4.1 Jornal Mural

Em julho de 2014, foi criado o jornal mural da Tiliform, voltado aos colaboradores da empresa, tanto aos que trabalham no administrativo, quanto aos da fábrica.

Por meio da análise da cultura organizacional e das necessidades demonstradas pela empresa e pelos colaboradores, foi definida a linha editorial do jornal, assim como seus propósitos.

Propósitos: o jornal mural tem como objetivos ser um instrumento de comunicação para registrar e divulgar acontecimentos e novidades da empresa; promover um resgate histórico; aproximar os leitores; e valorizar e integrar os colaboradores.

Linha editorial: o jornal mural foi desenvolvido, alinhado à cultura organizacional, como algo que faça parte do dia a dia empresarial para que sua aceitação pelo público interno seja satisfatória. Dessa forma, conforme exposto anteriormente, a Tiliform está passando por um momento de mudanças estruturais e, por isso, o veículo de comunicação deve abordar temas leves e servir mais como uma fonte de informação rápida e imediata, de entretenimento, do que como uma

ferramenta de alinhamento à diretriz organizacional. As matérias, assim, devem seguir essa linha, podendo ser atemporais, proporcionando uma leitura agradável. Com o passar do tempo, as seções poderão ser repensadas, sendo readequadas conforme as necessidades apresentadas.

Identidade visual: o jornal mural teve sua identidade estabelecida a partir da identidade da empresa, seguindo as cores da Tiliform (azul e amarelo) e seu símbolo.

Localização: o mural localizado em frente à Portaria foi escolhido para alocar a publicação, uma vez que não há verba disponível, optou-se por reaproveitar um mural que já existia e que não era muito utilizado.

Periodicidade: mensal. Como a empresa não conta com uma equipe responsável pela comunicação interna, somente uma estagiária, não há tempo hábil para a produção de mais de um jornal por mês, tendo em vista as outras atividades que esta desempenhava.

Nome: foi criado mantendo o nome da empresa, mas fazendo referência às informações diversas que o jornal trará. Estabeleceu-se o nome: “Giro Tiliform”.

Seções: o número de seções foi estabelecido para atender aos objetivos traçados e de acordo com o espaço que o mural escolhido fornecia.

- **Memória Tiliform/Mensagem da Diretoria:** seção criada para destacar fatos marcantes relacionados aos 30 anos da Tiliform. As matérias publicadas poderão ser arquivadas, dando início à sistematização da memória organizacional. Essa seção também pode ser utilizada para a divulgação de mensagens da Diretoria, quando necessário.

- **Fique por dentro:** espaço reservado para a divulgação de metas, indicadores e/ou consumo mensal de energia e água.

- **Novidades:** a seção traz os destaques que envolvem toda a empresa, como participação em eventos, prêmios recebidos, mudanças, campanhas realizadas, entre outros.

- **Bom saber:** essa seção apresenta informações gerais, mas de assuntos relacionados ao cotidiano da empresa, como por exemplo, a importância das auditorias do selo FSC, ISO 9001, etc.

- **Bem vindos:** para melhorar a integração dos colaboradores à empresa, essa seção foi criada para apresentá-los aos demais colegas de trabalho, tendo em vista que havia reclamação por parte de muitos afirmando não conhecer as pessoas que

entravam na Tiliform. Trata-se, basicamente, de uma foto do novo colaborador, seguida de seu nome e cargo ocupado na empresa.

- **Parabéns:** essa seção é destinada aos aniversariantes do mês.

- **Por aí:** a seção traz os principais eventos de Bauru e região.

- **Conheça melhor um setor:** neste espaço, serão destacadas as principais atividades dos diferentes setores da empresa, de forma a apresentá-los aos colaboradores, minimizando o desconhecimento das funções desempenhadas por cada um. Uma breve entrevista é feita com o gestor da área escolhida, que não possui um critério de seleção. A entrevista pode ser presencial ou por e-mail. As perguntas feitas são:

- Atividades do setor/responsabilidades/dia a dia
- Quem compõe?
- Por que seu setor é importante?
- O que espera pro setor? (avanços, melhorias)

- **Perfil:** de forma a fomentar a interação entre os colaboradores e dar visibilidade a estes, uma pessoa será escolhida por mês para participar desta seção. O entrevistado responde a um questionário, em formato de bate-papo, que inclui questões de gostos pessoais e referentes ao dia a dia da empresa. Não há, entretanto, um critério de seleção, de maneira a não impor critérios que fará com que algumas pessoas nunca participem do jornal ou levem anos a aparecer, como “tempo de casa”, por exemplo. Além de compartilhar suas respostas, seus gostos com todos os colaboradores, o entrevistado também recebe comentários positivos de um ou dois membros da empresa, em geral, pessoas que se relacionam com este. Essas pessoas são convidadas a falar um pouco sobre sua experiência com o perfilado do mês. Segue modelo do questionário do jornal:

(Trajetória na Tiliform)

Nome completo:

Tempo de empresa:

Data de nascimento:

Natural de:

Comida favorita:

Último livro que leu ou filme que assistiu:

Música para ouvir a caminho do trabalho:

Um sonho:

Alguém pra se inspirar:

Quando não está na Tiliform, gosta de:

Seu trabalho em 3 palavras:

Um fato marcante relacionado à Tiliform:

Quadro 2: questionário da seção “Perfil”

No jornal mural também há um expediente com o nome e e-mail da estagiária responsável pelo veículo para ser possível o envio de sugestões e críticas. Também era possível contatá-la através do Slack.

A edição piloto do jornal, que pode ser vista na imagem 10 e que tem suas matérias disponíveis nos anexos deste planejamento, foi publicada em 13 de julho de 2015. Posteriormente, foi estabelecido, a partir de uma conversa com a Diretoria, que as edições do jornal mural seriam publicadas sempre na segunda semana do mês para não interferir no fluxo de trabalho do fechamento do mês, caso fosse preciso demandar informações dos demais colaboradores.

Também neste mesmo dia, foi inaugurada a *newsletter* “Tiliform Comunica”, outra ação deste planejamento. Seu envio foi feito no Slack, como forma de apresentar o veículo aos colaboradores.



Imagem 10: Newsletter do lançamento da edição piloto do jornal mural



Imagem 11: Edição piloto do jornal mural. A seção "Mensagem" traz um texto de um dos Diretores, a seção "Conheça melhor um setor" apresenta a Gestão de Suprimentos, a seção "Perfil" apresenta uma estagiária, a seção "Bom saber" fala sobre a auditoria ISO 9001, a seção "Fique por dentro" apresenta o consumo de energia e água da empresa no mês de junho, a seção "Bem vindos" apresenta os novos colaboradores da Tiliform, e a seção "Parabéns" traz os aniversariantes do mês de julho. Vê-se também no canto superior esquerdo o expediente do jornal com os contatos da estagiária e o supervisor do estágio.

No mês de agosto, o jornal mural contou com uma edição especial em comemoração ao aniversário de 30 anos da Tiliform. Dessa forma, ele foi dividido em

duas partes: a parte da direita foi dedicada ao aniversário da empresa, e a da esquerda contou com uma versão reduzida das seções normais do jornal mural. A novidade ficou por conta de um depoimento de um colaborador com 26 anos de empresa, e os “presentes” que a empresa recebeu. Trinta pessoas foram convidadas a dizer em uma palavra ou com uma mensagem o que desejavam para a Tiliform em seu aniversário.



Imagem 12: Foto do mês de agosto que registra a edição especial do jornal mural em comemoração ao aniversário de 30 anos da Tiliform. Como se percebe, da edição 1 para a 2, a seção “Novidades” foi incluída.

A edição de outubro do jornal mural também contou com uma decoração especial em apoio à campanha “Outubro Rosa” – contra o câncer de mama.



Imagem 13: Edição especial do jornal mural em apoio à campanha do Outubro Rosa. Na ocasião o jornal cedeu espaço a um cartaz da campanha e a divulgação de um novo produto da empresa: calendários. A seção “Por aí” também foi incluída.

O mês de novembro foi outro mês de apoio a campanhas. Dessa vez, o apoio foi ao Novembro Azul – campanha de prevenção ao câncer de próstata. O jornal mural também ganhou uma decoração diferente.



Imagem 14: Edição especial do jornal mural em apoio à campanha do Novembro Azul. Nota-se as fotos do evento realizado para o Outubro Rosa e também as fotos de uma confraternização dos colaboradores, além das seções tradicionais do jornal.

Por fim, o jornal mural do mês de dezembro contou com uma decoração especial devido ao Natal.



Imagem 15: Foto do mês de dezembro que registra a última edição do jornal mural. A edição apresenta, além das seções normais do jornal mural, as fotos do evento da campanha do Novembro Azul e também as fotos da campanha Natal Solidário realizada pela empresa.

4.2 Newsletter

No dia 13 de julho de 2015 a primeira *newsletter* “Tiliform Comunica” foi divulgada no Slack para os colaboradores.

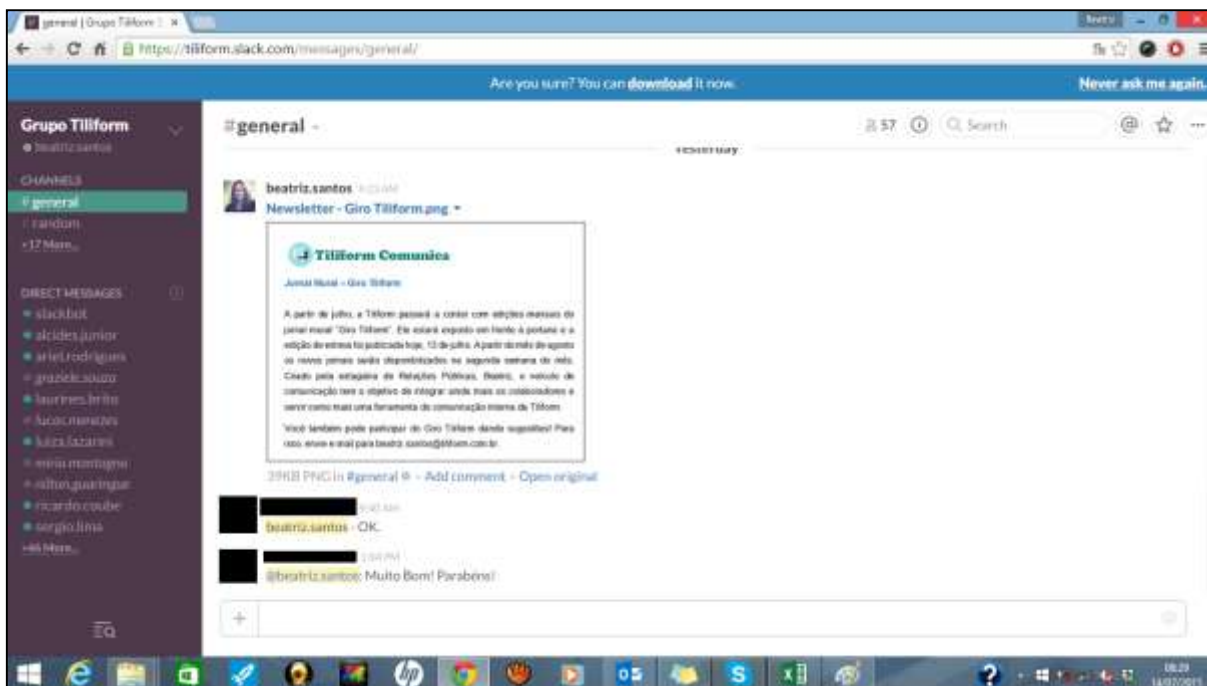


Imagem 16: Divulgação da primeira *newsletter* “Tiliform Comunica” no Slack.

Como citado na ação 4.1 – Jornal Mural, a primeira *newsletter* teve como conteúdo o lançamento do jornal mural. Após esse lançamento, a *newsletter* foi apresentada pessoalmente a todos os gestores pela estagiária de Relações Públicas, de forma a fomentar o seu uso, uma vez que a empresa não possui uma cultura de ter instrumentos formais de comunicação.

Outras *newsletters* foram divulgadas e, dependendo do público a ser atingido e de seu conteúdo, sua exposição saiu do ambiente virtual e foi para o físico, como por exemplo, no mural da Produção. O Tiliform Comunica chegou a ser exposto também próximo ao relógio de ponto, já que a informação era urgente e precisava atingir o maior número de pessoas o mais rápido possível.

Em geral, seu uso se deu para comunicados e informações mais urgentes, como proposto inicialmente. Foram quatro *newsletters* divulgadas com assuntos diferentes como: os novos procedimentos para a retirada de café e para a retirada de correspondências na Portaria, um lembrete em relação ao uso do crachá e etc.

4.3 Eventos e campanhas

Essa ação foi executada diversas vezes durante o segundo semestre de 2015, ou seja, durante o período de vigência do estágio da estudante de Relações Públicas. Antes de serem executadas, todos os eventos e campanhas foram previamente apresentados para a Diretoria da empresa de forma a obterem aprovação desta.

4.3.1 Cartão do Dia dos Pais

O primeiro mini evento realizado na Tiliform se deu em comemoração ao Dia dos Pais em agosto de 2015. Tratou-se da distribuição de um cartão feito especialmente para a ocasião. A entrega foi feita pela estagiária de Relações Públicas, quem elaborou o texto do cartão e solicitou a arte deste ao setor da Pré-Impressão, juntamente com as colaboradoras do RH. Além da entrega na empresa Matriz, as colaboradoras se dirigiram para as outras unidades do Grupo e deram o cartão pessoalmente aos pais que faziam parte das empresas. O texto do cartão dizia: “Pai, presente nos momentos importantes. Nas descobertas e no aprendizado. Nas escolhas e na vida. Tão único, e sempre muito especial. Pai é a certeza de um amigo para sempre. Feliz dia dos Pais!”.



Imagem 17: Cartão do Dia dos Pais 2015

4.3.2 Campanha contra o desperdício

Já, a primeira campanha realizada foi feita a pedido do Gestor de Qualidade e Produtividade, tendo em vista uma demanda que recebeu para a redução de custos.

Tratou-se de uma campanha contra o desperdício em suas mais diversas formas: desperdício de água, energia, matéria-prima etc. Durante a realização da campanha, o setor da Qualidade também desempenhou um trabalho intensivo para a redução do desperdício na fábrica, ou seja, desperdício de papel que é o maior insumo que a empresa trabalha.

A campanha contra o desperdício teve como objetivo despertar os colaboradores acerca da necessidade da redução do desperdício nas suas mais diversas formas, dentro e fora da Tiliform. Assim, o nome e *slogan* escolhidos para a campanha foram: “Economize e esbanje responsabilidade – Juntos contra o desperdício”. Também optou-se por se trabalhar com quatro tipos de desperdício: desperdício de energia elétrica, de água, de matéria-prima e de tempo.

A estratégia utilizada para a campanha foi a de mobilizar os colaboradores e fazê-los refletir sobre o desperdício, por meio das seguintes etapas e ações:

1ª fase – Sensibilização (2 semanas):

- a) Divulgação da campanha (nome e *slogan*)
- b) Matérias com informações sobre os quatro tipos de desperdício
- c) Metas da campanha

2º fase – E você? (2 semanas)

Levar as pessoas a refletir sobre os desperdícios em seu setor e sua casa. Dar dicas de como reduzir gastos com água, luz, etc, e pensar em questões como “O que posso fazer pra mudar?”, “Onde estamos desperdiçando e podemos reduzir?”.

3ª fase – Resultados

- Análise e divulgação dos resultados (em casa, na empresa, o que tem sido adotado)

Ações:

- 1º) Arte de lançamento da campanha
- 2º) Uso de ferramentas:
 - fundo de tela (a cada mudança de fase)
 - Tiliform Comunica (newsletter)

- Giro Tiliform (na seção “Fique por dentro” – consumos)
- barra de holerite (slogan da campanha)

CAMPANHA CONTRA O DESPERDÍCIO					
	24/08 (2ª feira)	25/08 (3ª feira)	26/08 (4ª feira)	27/08 (5ª feira)	28/08 (6ª feira)
1ª FASE	Plano de fundo 1: lançamento 1ª fase da campanha	X	Imagem ENERGIA	X	Matéria MATÉRIA- PRIMA
	Matéria ÁGUA				
	31/08 (2ª feira)	01/09 (3ª feira)	02/09 (4ª feira)	03/09 (5ª feira)	04/09 (6ª feira)
	Matéria TEMPO	X	Imagem ÁGUA	X	Matéria ENERGIA
2ª FASE	07/09 (2ª feira)	08/09 (3ª feira)	09/09 (4ª feira)	10/09 (5ª feira)	11/09 (6ª feira)
	Plano de fundo 2: lançamento 2ª fase da campanha	X	Matéria ENERGIA	X	Imagem TEMPO
	Imagem ÁGUA (teste)				
	14/09 (2ª feira)	15/09 (3ª feira)	16/09 (4ª feira)	17/09 (5ª feira)	18/09 (6ª feira)
Matéria ÁGUA	X	Imagem ENERGIA	X	Matéria TEMPO	

Tabela 2: Cronograma da campanha contra os desperdícios

A campanha foi lançada dia 24 de agosto no Slack (Imagem 18) e também no mural da Produção. O lançamento se deu por meio de um texto com a apresentação da campanha, bem como seu nome e slogan. O texto do lançamento da campanha dizia: “O nosso planeta tem capacidade de se recuperar, contudo, o nosso ritmo de consumo de recursos naturais e geração de resíduos é maior do que a Terra pode suportar. Pensando nisso, e alinhando com as necessidades atuais da empresa, a Tiliform lança a campanha: ‘Economize e esbanje responsabilidade – Juntos contra o desperdício’. Contamos com a participação de todos para a reflexão sobre seus atos e busca por alternativas de consumo consciente, reduzindo o desperdício em diferentes aspectos de nossas vidas, dentro e fora da Tiliform. Sua atitude faz a diferença!”.

Nesse mesmo dia houve também a troca do plano de fundo dos computadores para uma arte feita especialmente para essa fase da campanha.

Assim, a primeira etapa trabalhou em seus materiais um discurso mais refletivo, menos agressivo, de forma a fomentar uma mudança de postura e comportamento. Foram divulgados textos e imagens, seguindo o cronograma da campanha. A divulgação foi feita no Slack e também no mural da produção.

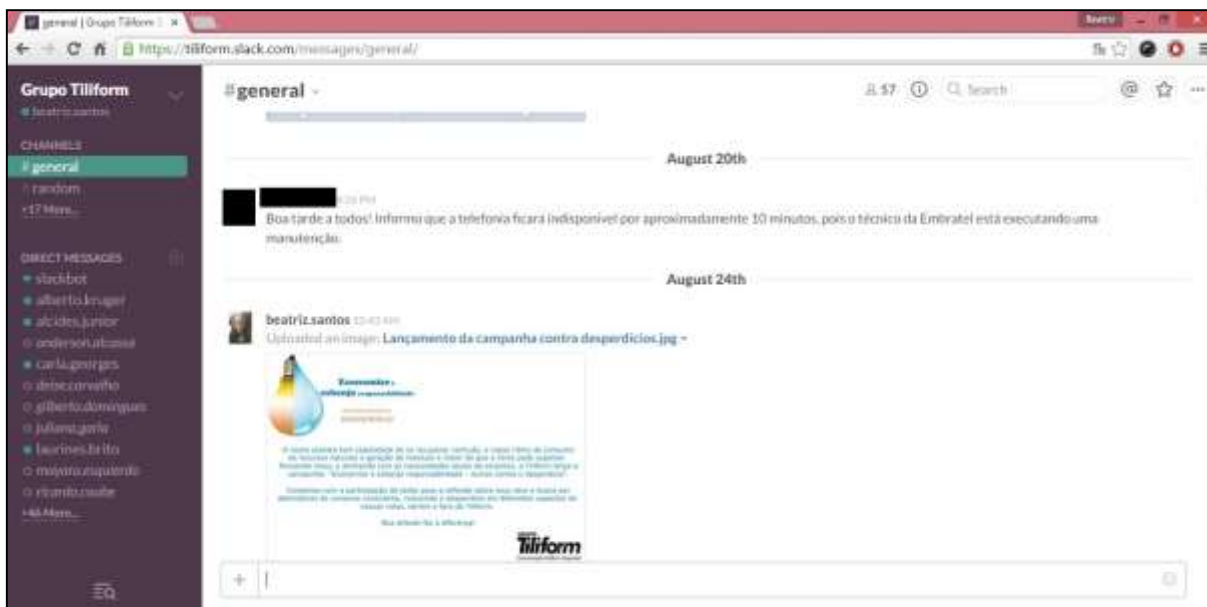


Imagem 18: Lançamento da campanha no Slack.



Imagem 19: Plano de fundo da 1ª fase da campanha. No texto se lê: “Convidamos você a refletir sobre o desperdício em suas diferentes formas. Juntos nós podemos combatê-lo! A responsabilidade é de todos!”.

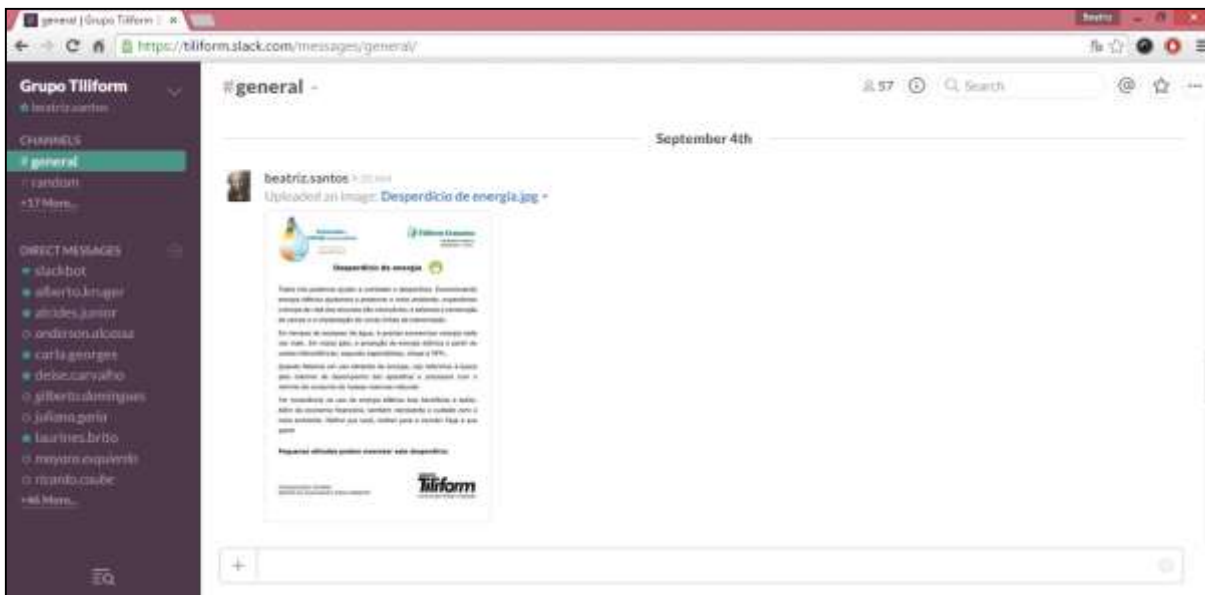


Imagem 20: Matéria sobre desperdício de energia divulgada no Slack.



Imagem 21: Foto do mural da Produção com o material da primeira fase da campanha contra o desperdício. Nota-se que ele foi dividido em duas partes: a da esquerda foi dedicada à campanha e a parte da direita ficou reservada para o conteúdo normal do mural como avisos, aniversariantes, etc.

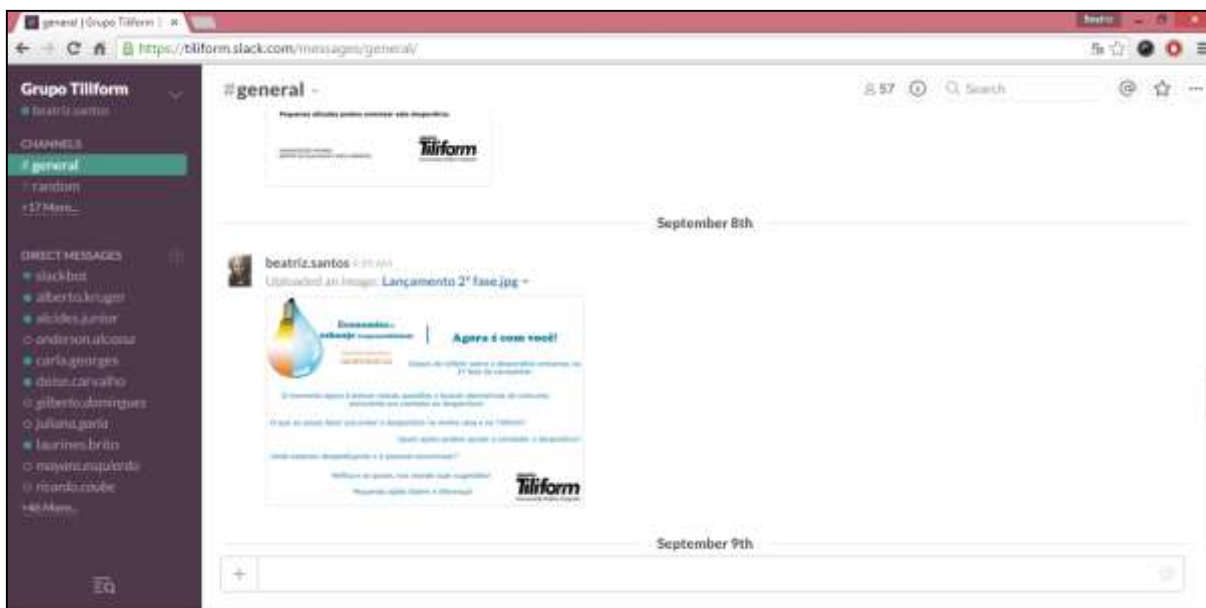


Imagem 22: Lançamento da 2ª fase da campanha no Slack. No texto lê-se: “Depois de refletir sobre o desperdício, entramos na 2ª fase da campanha! O momento agora é de pensar nestas questões e buscar alternativas e consumo consciente pro combate ao desperdício! O que eu posso fazer pra evitar o desperdício na minha casa e na Tiliform? Quais ações podem ajudar a combater o desperdício? Onde estamos desperdiçando e é possível economizar? Reflita e se quiser, nos mande suas sugestões! Pequenas ações fazem a diferença!”.



Imagem 23: Plano de fundo da 2ª fase da campanha. No texto se lê: “O que eu posso fazer pra reduzir o desperdício na minha casa e na Tiliform? Sua atitude faz a diferença! A responsabilidade é de todos!”.

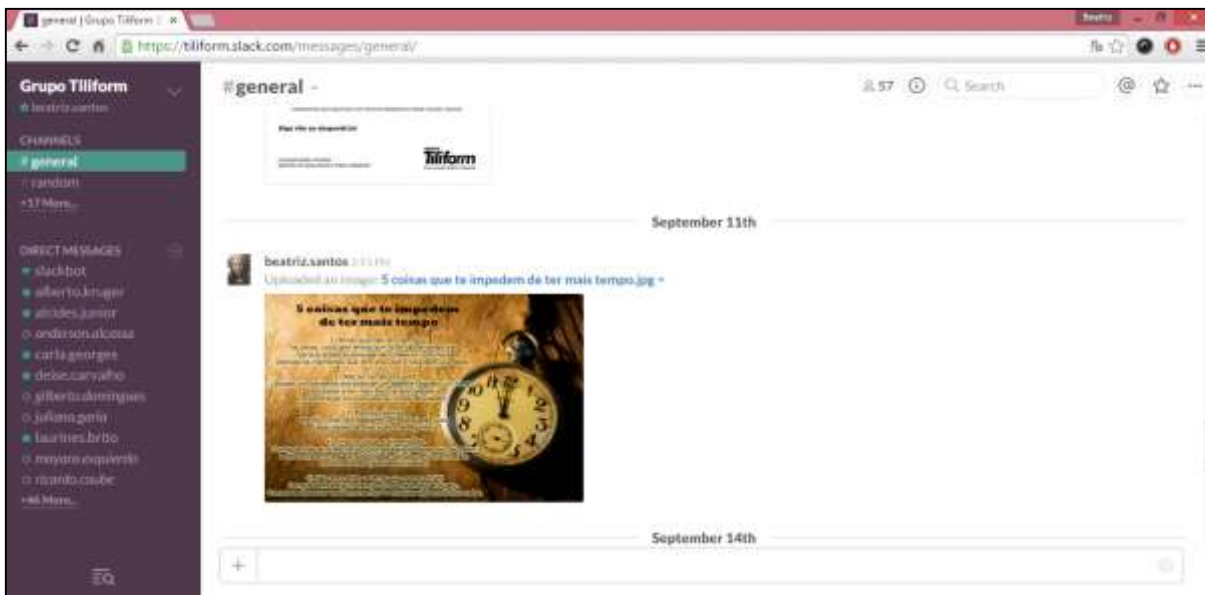


Imagem 24: Imagem sobre desperdício de tempo divulgada no Slack.



Imagem 25: Foto do mural da Produção com o material da 2ª fase da campanha contra o desperdício.

O jornal mural do mês de setembro e o holerite referente ao mês de agosto também foram utilizados na campanha, como pode ser visto nas imagens 26 e 27.

Fique por dentro

Consumo de energia Matriz – Agosto/2015

Valor: R\$ 26.118,35
Consumo: 41.766 Kwh

2014	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 21.883,75	R\$ 23.181,17	R\$ 25.766,54	R\$ 24.263,32	R\$ 21.850,89	R\$ 11.554,29	R\$ 20.118,89	R\$ 25.989,08
Consumo Kwh	37.838	39.870	42.986	31.040	34.402	16.132	30.470	37.832

2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 21.343,65	R\$ 27.501,03	R\$ 28.143,04	R\$ 32.854,74	R\$ 30.118,25	R\$ 28.703,31	R\$ 27.861,19	R\$ 26.118,35
Consumo Kwh	35.814	39.706	41.936	35.492	43.272	34.242	41.698	41.766

Consumo de água Matriz – Agosto/2015

Valor: R\$ 1.254,87
Consumo: 66 m³

2014	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 88,96	R\$ 1.438,14	R\$ 932,16	R\$ 938,06	R\$ 911,68	R\$ 811,68	R\$ 1.3376,74	R\$ 132,70
Consumo M³	89	91	70	89	80	85	89	99

2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Valor R\$	R\$ 432,83	R\$ 721,87	R\$ 864,04	R\$ 1.620,14	R\$ 2.060,41	R\$ 1.293,00	R\$ 1.548,06	R\$ 1.254,87
Consumo M³	41	34	34	33	710	79	79	66

Plano de Redução de Despesas

Metas para Setembro
Redução do consumo de energia para 39600 Kwh
Redução do consumo de água para 70 m³
Desperdício de matéria-prima em até 10%

Imagem 26: Matéria para a seção “Fique por dentro” do jornal mural de Setembro com as metas da campanha contra o desperdício.



Imagem 27: Foto da barra de holerite com o nome e slogan da campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Economize e esbanje responsabilidade. Juntos contra o desperdício.”

4.3.3 Outubro Rosa

O mês de outubro, por sua vez, como citado no item 4.1 – Jornal Mural, foi dedicado à campanha em favor da prevenção e combate ao câncer de mama, o Outubro Rosa.

O dia 16 de outubro foi escolhido para a realização de um pequeno evento da campanha, onde os colaboradores foram convidados a trabalhar usando alguma peça cor de rosa.

No dia, houve a distribuição de folders e pulseirinhas da campanha do Grupo Amigas do Peito para todos, e as mulheres foram presenteadas com um brinde, um saquinho com balas de goma.

Essa ação se estendeu as outras unidades do Grupo Tiliform que também foram convidados a irem trabalhar de rosa e receberam o material e o brinde da campanha.



Imagem 28: Pulseirinhas, brindes e doces distribuídos no evento da campanha do Outubro Rosa



Imagem 29: Equipe do setor Comercial no evento do Outubro Rosa



Imagem 30: Colaboradoras da unidade Embalagens no evento do Outubro Rosa



Imagem 31: Colaboradores da unidade Rótulos no evento do Outubro Rosa

4.3.4 Novembro Azul

O mês de novembro foi dedicado à campanha do Novembro Azul – contra o câncer de próstata. Um evento similar ao do Outubro Rosa foi realizado nas empresas do Grupo Tiliform. Os colaboradores foram convidados a irem trabalhar vestindo uma peça azul, e no dia houve a distribuição a todos de lacinhos – confeccionados pela estagiária de Relações Públicas – e *flyers* do Instituto Lado a Lado de São Paulo. Foi realizado também o sorteio, entre os homens, de um brinde (kit para churrasco) doado por um parceiro da empresa. Os colaboradores puderam tirar foto com um “bigodinho” que é o símbolo da campanha, representado na decoração do jornal mural.



Imagem 32: Foto do material distribuído no evento da campanha do Novembro Azul



Imagem 33: Equipe do setor Financeiro no evento do Novembro Azul



Imagem 34: Colaboradores da empresa Proform no evento do Novembro Azul

Além da distribuição dos materiais nos eventos e a decoração rosa no jornal mural, as campanhas do Outubro Rosa e Novembro Azul tiveram um plano de fundo especial nos computadores da empresa.



Imagem 35: Plano de fundo utilizado durante os meses de outubro e novembro em apoio às campanhas. No texto lê-se: “Outubro Rosa e Novembro Azul – Nós apoiamos! Prevenção é saúde!”.

4.3.5 Natal Solidário

A última campanha realizada no ano de 2015 na Tiliform foi o “Natal Solidário”. A campanha se deu em apoio à campanha nacional “Papai Noel dos Correios” que consiste na adoção de cartinhas de crianças carentes. Quem adota as cartinhas é chamado de “padrinho/madrinha” e tem a oportunidade de atender aos pedidos nas cartinhas alegrando assim, o Natal de muitas crianças. Essa campanha se estendeu a todas as empresas do Grupo Tiliform.

Foi divulgada uma arte de apresentação da campanha com um texto explicativo que dizia: “Lembra quando você era criança? Todo mundo já foi criança um dia e sabe que elas são repletas de sonhos. Vontade de voar, de crescer logo e de ganhar aquele tão sonhado brinquedo de Natal. Mas, a gente também sabe que não são todas as crianças que podem ganhar esse presente. Com isso em mente, colaboradores dos Correios decidiram, há mais de 20 anos, ajudar essas crianças. Eles começaram a adotar as cartas enviadas para o Papai Noel e atender aos seus pedidos. Começou ali uma das maiores campanhas natalinas do Brasil: a campanha “Papai Noel dos Correios”, que desde então vem realizando, com a ajuda da sociedade, o sonho de milhares de crianças pelo país que não podem comprar um simples brinquedo. Esse belo trabalho precisa da sua ajuda para continuar. Seja madrinha e padrinho. Adote uma cartinha e tire esses sonhos do papel! A lista de interesse para adoção de cartas está com a Beatriz na Qualidade. As cartinhas serão buscadas dia 20/11 e os presentes deverão ser entregues embrulhados até dia 07/12 para que possam ser levados aos Correios. Participe do Natal Solidário da Tiliform!”.



Imagem 36: Arte de lançamento da campanha “Natal Solidário”

Essa arte foi divulgada no Slack e também no mural da Produção. Após isso, a estagiária de Relações Públicas passou pessoalmente em todos os setores perguntando quem tinha interesse em adotar uma cartinha para que pudesse, posteriormente, buscar o número exato de cartas nos Correios.

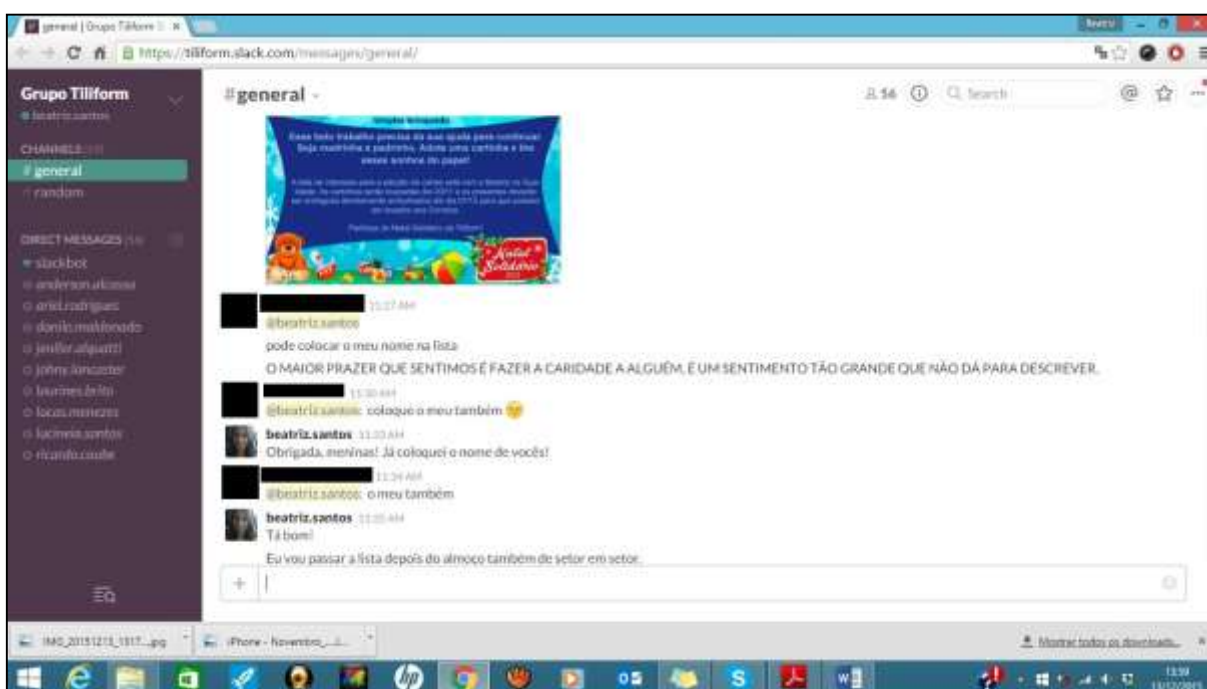


Imagem 37: Lançamento da campanha “Natal Solidário” no Slack

Uma segunda arte foi divulgada de forma a reforçar a campanha, e na sexta feira dia 20 de novembro de 2015, 46 cartinhas foram buscadas nos Correios. As cartas selecionadas foram as que tiveram pedidos como bonecas, carrinhos e bolas, de forma a facilitar a adoção pelos colaboradores da Tiliform.



Imagem 38: Arte da campanha “Natal Solidário”

A retirada das cartinhas foi feita em forma de sorteio, ou seja, todos aqueles que deram o nome na lista de interesse puderam sortear uma carta. Uma vez que os pedidos variavam pouco, foi a forma mais “justa” encontrada pela estagiária para distribuir as cartas.

Os presentes foram entregues já embrulhados para a estagiária de Relações Públicas e foram levados para a sede dos Correios quarta feira dia 09 de dezembro.



Imagem 39: Arte de agradecimento pela campanha “Natal Solidário”.

No dia seguinte à entrega, uma última arte da campanha foi divulgada por e-mail aos colaboradores de todo o Grupo Tiliform agradecendo a participação no Natal Solidário da empresa, e informando o número de cartinhas adotadas. Essa arte também entrou como matéria na edição de dezembro do jornal mural.

4.3.6 Fim de ano

Para o fim de ano na Tiliform foram elaborados um novo plano de fundo para os computadores e dois cartões.



Imagem 40: Plano de fundo especial de fim de ano.

O primeiro cartão foi criado para ser enviado externamente, por e-mail, aos clientes, fornecedores e parceiros da empresa. O texto foi elaborado pela estagiária de Relações Públicas e a arte foi solicitada aos *designers* da Pré-Impressão. O texto dizia: “Queridos Amigos, Clientes, Fornecedores e Parceiros, queremos agradecer pela parceria no ano de 2015 e desejar a cada um de vocês um Natal iluminando, cheio de paz, alegria e felicidade. Que a passagem deste ano renove e revigore em todos nós, a força e a esperança, para sempre seguirmos com disposição rumo aos nossos sonhos, e para que possa crescer dentro de nós uma luz de paz e prosperidade. A família Tiliform deseja a você um Feliz Natal e um excelente 2016!”.



Imagem 41: Cartão de Natal - externo

O segundo cartão trouxe a mensagem: “Novo ano, novas expectativas, novos desafios, novas esperanças e caminhos a percorrer. Que neste Natal os seus sonhos e desejos se renovem para que em 2016, você possa comemorar todas estas conquistas. Desejamos um Feliz Natal e que 2016 seja um ano repleto de realizações! Boas festas!”. O cartão foi idealizado para ser entregue impresso a todos os colaboradores do Grupo Tiliform no dia 18 de dezembro de 2016, o mesmo dia onde seria comemorado o Natal na empresa, com um almoço especial.



Imagem 42: Cartão de Natal - colaboradores

4.4 Notícias de banheiro

As notícias de banheiro foram utilizadas como lembretes para duas das campanhas realizadas.

De maneira a incentivar a participação do maior número possível de colaboradores nos eventos realizados para as campanhas do Outubro Rosa e Novembro Azul, foram fixados cartazes de divulgação dos eventos em quatro dos banheiros da empresa (os com maior fluxo de pessoas).

Tais cartazes também foram divulgados no Slack na semana do evento.

No texto do cartaz da campanha do Outubro Rosa lê-se: “O câncer de mama é o segundo tipo de câncer mais frequente no mundo. É preciso alertar as mulheres sobre a importância de sua detecção precoce. Em apoio ao Outubro Rosa, o Grupo Tiliform convida a todos a virem trabalhar de rosa na sexta feira (16/10), onde haverá entrega de folders e pulseirinhas da campanha. Participe deste ato de conscientização”.



Imagem 43: Convite para o evento do Outubro Rosa exposto nos banheiros da empresa.

Já o texto do convite para o evento do Novembro Azul dizia: “Tudo azul na Tiliform! Participe da nossa ação em apoio ao Novembro Azul. Todo mundo já sabe que com saúde não se brinca e, em novembro é a vez dos homens se cuidarem. Prevenir ao câncer de próstata é simples e o tabu que o envolve deve ser derrubado. A campanha do Novembro Azul surgiu para conscientizar a todos sobre a importância do exame preventivo e das vantagens de identificar a doença em seu início. Chegou a vez da Tiliform mostrar seu apoio a essa campanha! Por isso, convidamos você a vir trabalhar usando alguma peça azul na sexta-feira, dia 27/11. Prevenção é saúde! Contamos com a sua participação.



Imagem 44: Convite para o evento do Novembro Azul exposto nos banheiros da empresa.



Imagem 45: Lembrete para o evento do Novembro Azul exposto nos banheiros da empresa um dia antes do evento. No texto lê-se: “Tudo azul na Tiliform! Não se esqueça de vir de azul amanhã! Participe da nossa ação em apoio a prevenção e combate ao câncer de próstata. Haverá entrega de *flyers* e lacinhos da campanha, além do sorteio entre os homens de um lindo kit para churrasco! Prevenção é saúde! Contamos com a sua participação!

4.5 Outras ações implantadas

Como foi explanado na apresentação da execução das ações, no decorrer do estágio da estudante de Relações Públicas houve a necessidade da realização de ações que não estavam previstas no planejamento. Dessa forma, de maneira a atender à demanda da organização, algumas outras ações foram executadas.

4.5.1 Cartão e mensagem de aniversário

A entrega de cartões de aniversário já fazia parte da cultura da organização, contudo essa prática estava se perdendo com o tempo. Estavam acontecendo atrasos na entrega dos cartões e os colaboradores estavam sentindo falta da ação.

Assim, foi passada para a estagiária de Relações Públicas a responsabilidade de entregar pessoalmente um cartão aos aniversariantes e publicar uma mensagem em forma de arte personalizada no grupo geral do Slack, também como forma de parabenizar o colaborador.

Os cartões de aniversário já estavam prontos e impressos, bastando somente preencher com o nome do aniversariante e a data. As mensagens pelo Slack, por sua vez, tiveram modelos elaborados e eram divulgados de maneira personalizada. Todos os aniversariantes recebiam o cartão e a mensagem, não somente os que possuíam computadores, para incentivar os colaboradores a parabenizar os aniversariantes.

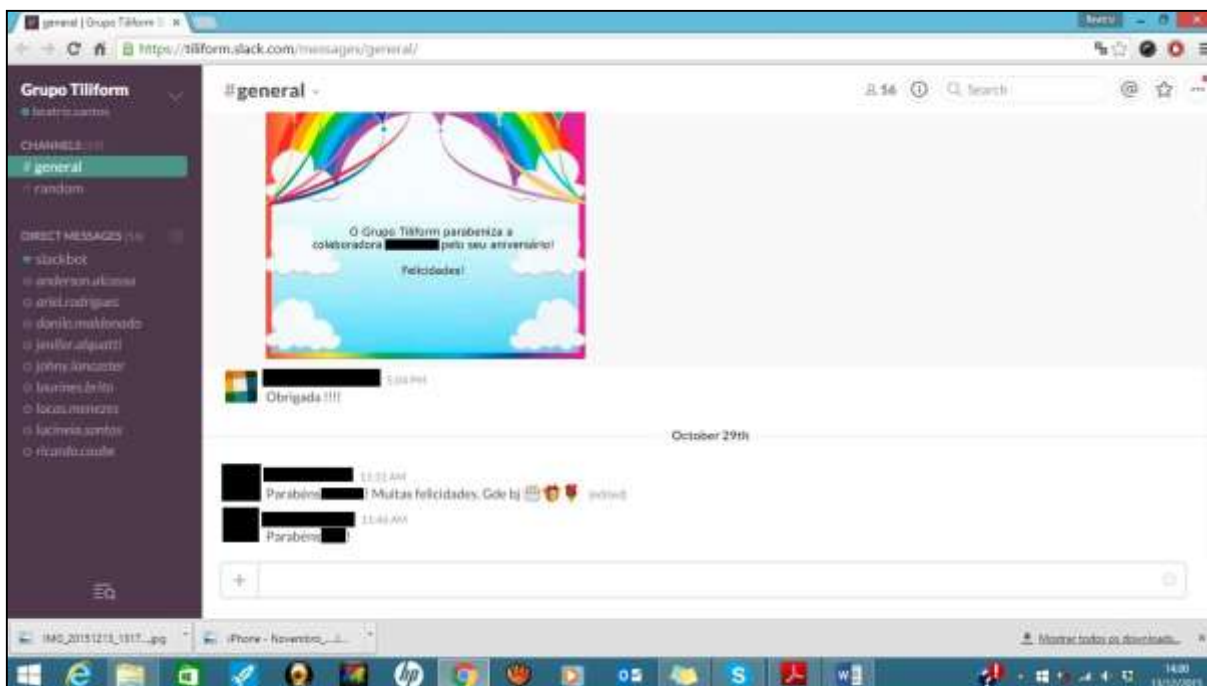


Imagem 46: Mensagem de aniversário divulgada no Slack. No texto da mensagem lê-se: “O Grupo TiliForm parabeniza o colaborador (nome) pelo seu aniversário! Felicidades!”.

4.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas

Também atendendo a uma demanda da organização, dessa vez da, na época, coordenadora da área de Vendas Internas, foi elaborado um boletim interno para a área em uma versão virtual. Antes de ser lançado, porém, o boletim foi estruturado e apresentado à Diretoria para obter aprovação.

O objetivo do boletim era ser um instrumento motivacional, passando informações sobre o universo das vendas, assim como informações sobre a empresa através de uma linguagem leve e descontraída. Dessa forma, a estrutura pensada para o boletim foi: capa (com imagem e nome do boletim – Tili News), dose de ânimo (“matérias” – pequenos textos com dicas para vendas, motivacional), acontecimentos (eventos ou novidades da empresa, como metas alcançadas, novos clientes ou produtos), reflexão (finalizar com uma imagem impactante, uma citação para refletir).

A periodicidade do boletim era semanal, mas com a saída da estagiária de Relações Públicas, pensou-se em alterar a periodicidade do boletim para quinzenal para que a coordenadora de vendas pudesse assumir o projeto.

As pautas para o Tili News eram enviadas à estagiária pela coordenadora até quinta-feira de todas as semanas, para que a edição pudesse ser lançada toda a segunda feira pela manhã.

O público alvo do boletim eram os vendedores internos, contudo as edições eram enviadas por e-mail também para a Diretoria e para os gestores da empresa, de maneira que todos tivessem contato com a ação que vinha sendo realizada e também pudesse tirar proveito do conteúdo passado no Tili News.

A primeira edição do boletim foi enviada por e-mail no dia 9 de novembro do 2015 e foram feitas quatro edições do Tili News até o fim do estágio da estudante de Relações Públicas.

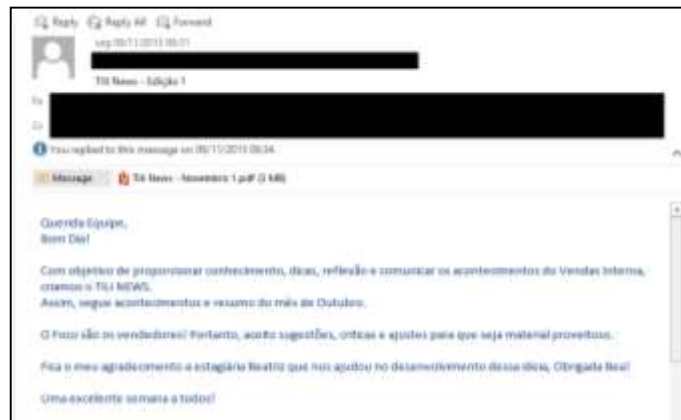


Imagem 47: Lançamento Tili News por e-mail. No texto enviado pela coordenadora de Vendas Internas lê-se: “Querida Equipe, Bom Dia! Com objetivo de proporcionar conhecimento, dicas, reflexão e comunicar os acontecimentos do Vendas Interna, criamos o TILI NEWS. Assim, segue acontecimentos e resumo do mês de Outubro. O Foco são os vendedores! Portanto, aceito sugestões, críticas e ajustes para que seja material proveitoso. Fica o meu agradecimento a estagiária Beatriz que nos ajudou no desenvolvimento dessa ideia. Obrigada Bea! Uma excelente semana a todos!”.

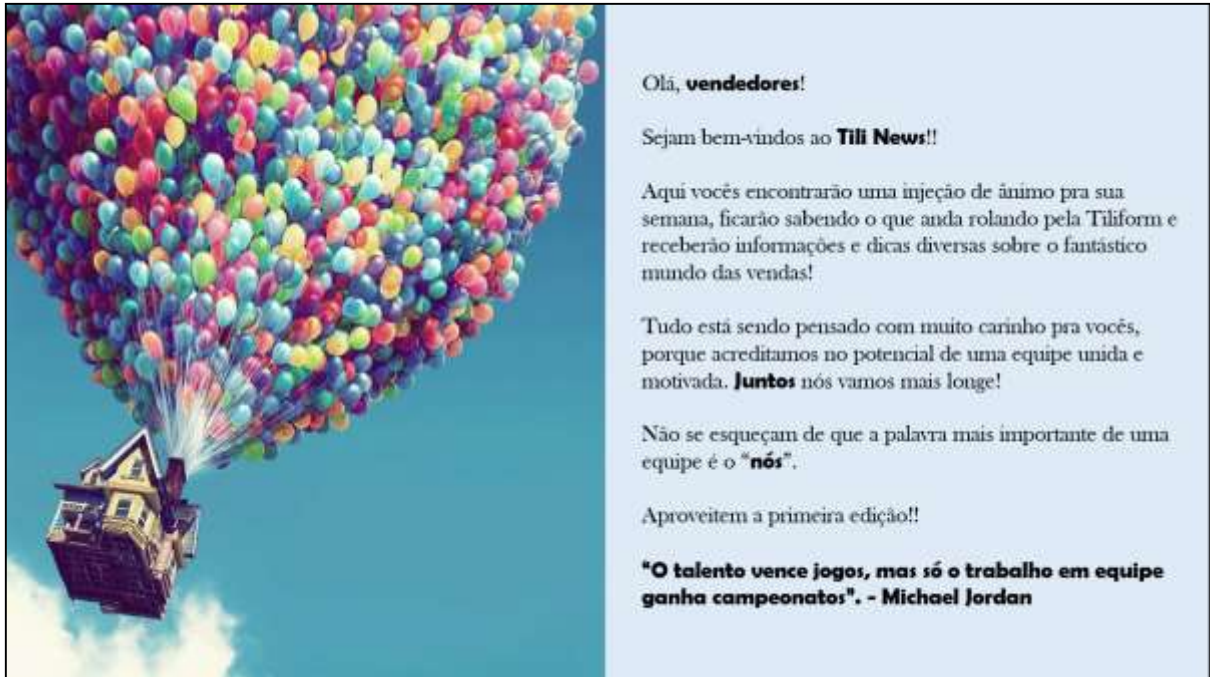


Imagem 48: Editorial da primeira edição do Tili News. No texto lê-se: “Olá, vendedores! Sejam bem-vindos ao Tili News!! Aqui vocês encontrarão uma injeção de ânimo pra sua semana, ficarão sabendo o que anda rolando pela Tiliform e receberão informações e dicas diversas sobre o fantástico mundo das vendas! Tudo está sendo pensado com muito carinho pra vocês, porque acreditamos no potencial de uma equipe unida e motivada. Juntos nós vamos mais longe! Não se esqueçam de que a palavra mais importante de uma equipe é o ‘nós’. Aproveitem a primeira edição!! ‘O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos’. - Michael Jordan”



Imagem 49: Envio por e-mail da última edição do Tili News desenvolvido pela estagiária de Relações Públicas. No texto se lê: “Equipe, Bom Dia!! Estaremos enviando o informativo TILINEWS quinzenalmente devido ao final do estágio de nossa estagiária de relações públicas – Beatriz. Agradeço a todos pelo desempenho no mês de novembro e segue nossos resultados. Dezembro um mês com somente 20 dias úteis, portando...‘Bora’ atingir nossa META e finalizar 2015 com sucesso!!”.

4.6 Sobre as ações não implantadas

As demais ações não foram implantadas devido ao fim do estágio da estudante de Relações Públicas. O contrato da estagiária se encerrava no dia 31 de dezembro de 2015, contudo a empresa optou pela realização de um grande corte de colaboradores em todo o Grupo e portanto, o término do estágio desta foi antecipado para o dia 11 de dezembro.

5 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS E CORREÇÃO DOS DESVIOS

A mensuração das ações descritas no plano será feita baseando-se em dois aspectos: o resultado e o impacto destas, uma vez que acredita-se que muitas vezes os retornos obtidos com as ações não são financeiros, mas impactam no clima organizacional positivamente, validando o esforço realizado.

O resultado será apresentado por meio de uma documentação em número dos materiais de comunicação produzidos e tarefas realizadas, tais como o número de campanhas e eventos realizados, por exemplo.

O impacto, por sua vez, diz respeito à medição de comportamento, ou seja, mudança de comportamento dos colaboradores e, em geral, são as formas mais diretas de avaliação nas Relações Públicas, pois são possíveis de serem verificadas, por exemplo, por meio do número de pessoas que apoiaram às campanhas, fizeram doações etc.

Dessa forma, a mensuração realizada será feita do ponto de vista da estagiária de Relações Públicas, uma vez que é a primeira vez que ações comunicacionais foram aplicadas de forma sistemática na empresa, ou seja, com um planejamento por trás, e com isso, não se tem números anteriores para serem comparados e as pessoas não estavam familiarizadas com tais ações para uma possível auditoria.

5.1 Jornal Mural

Algumas pessoas enviaram suas opiniões a respeito das edições do jornal mural por Slack. Nas imagens 50, 51 e 52, por exemplo, há comentários que parabenizam as edições do veículo de comunicação interna.

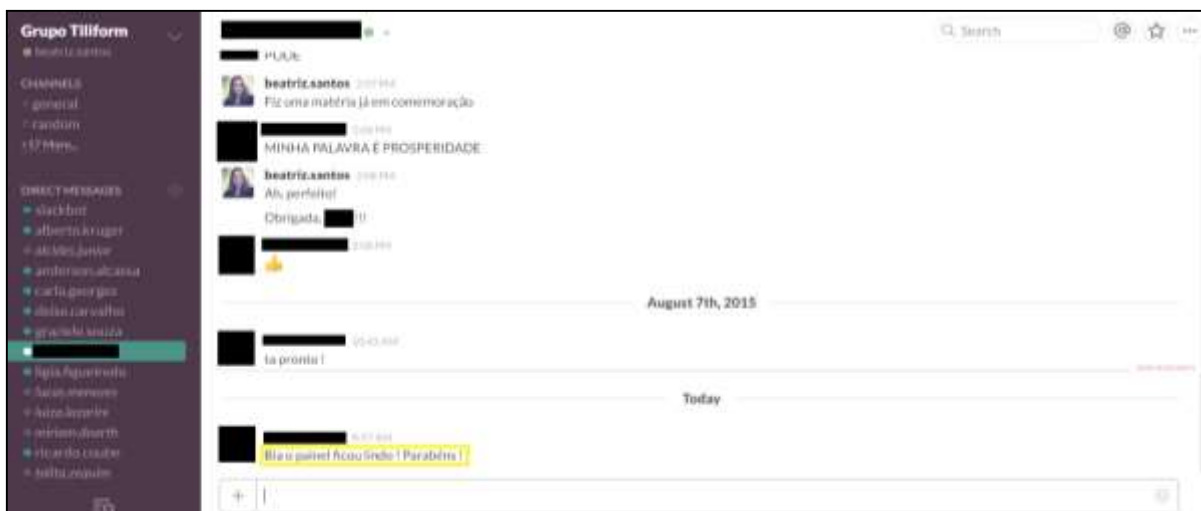


Imagem 50: Mensagem enviada pelo Slack sobre a edição do mês de agosto do jornal mural. No texto lê-se: “Bia o painel ficou lindo! Parabéns!”



Imagem 51: Mensagem enviada pelo Slack sobre a edição do mês de agosto do jornal mural. No texto lê-se: “@beatrizsantos: Meus parabéns! O painel está lindo!!!! Muito Obrigada pela participação!” e “Bom dia. Obrigado! Todo o trabalho do painel foi realizado pela @beatrizsantos!”

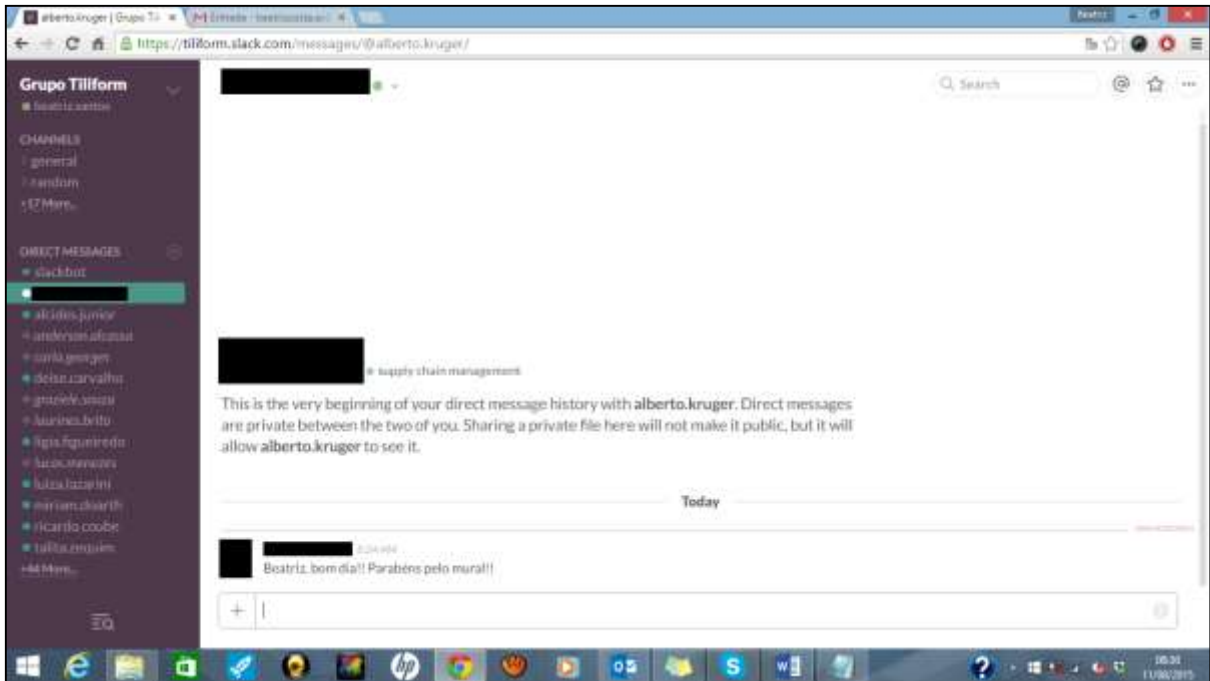


Imagem 52: Mensagem enviada pelo slack sobre a edição do mês de agosto do jornal mural. No texto lê-se: “Beatriz, bom dia!! Parabéns pelo mural!!!”

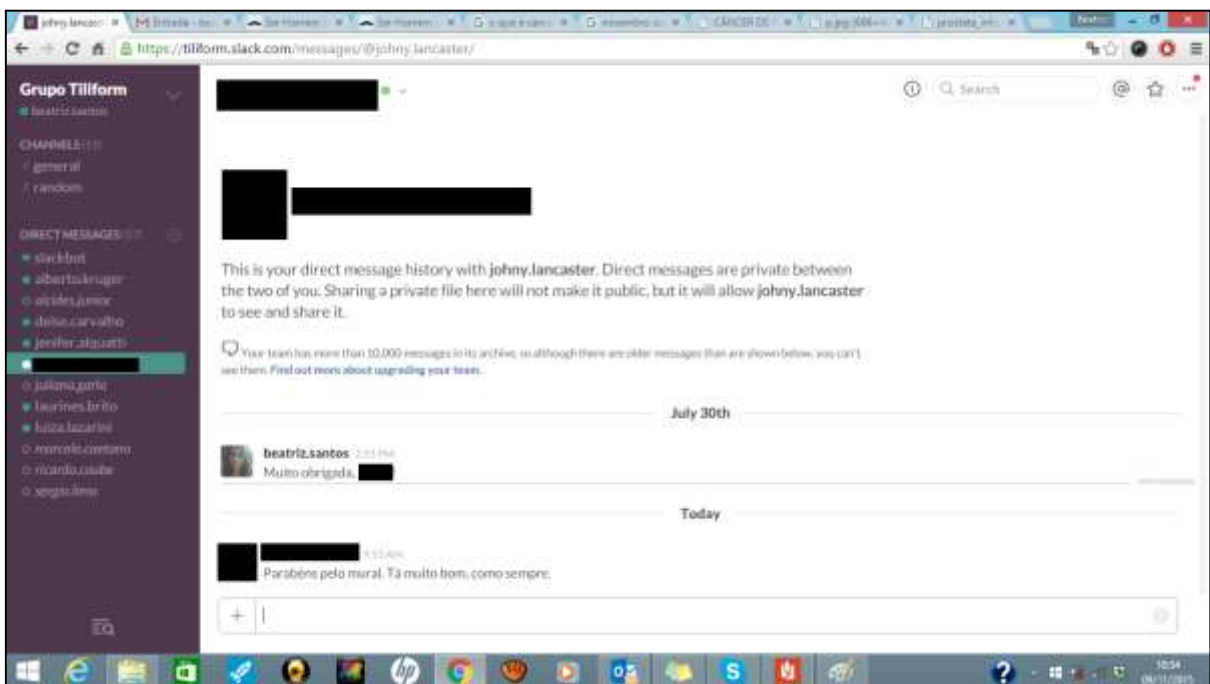


Imagem 53: Mensagem enviada pelo Slack sobre a edição do mês de outubro do jornal mural. No texto lê-se: “Parabéns pelo mural. Tá muito bom, como sempre.”

No aspecto do resultado, foram seis edições do jornal mural publicadas com cerca de nove matérias cada, que se encontram nos anexos desse planejamento. Como é possível ver pelos comentários, essa ação teve repercussão positiva e boa aceitação por parte dos colaboradores da Tiliform. Não foram enviados comentários

negativos referentes ao jornal mural. O impacto também foi positivo, uma vez que as pessoas enviaram seus comentários sobre o veículo, ou seja, tiveram ações comportamentais. Dessa forma, o objetivo da ação de integrar os colaboradores foi atingido.

5.2 Newsletter

Documentando o uso da *newsletter* Giro Tiliform, esta foi divulgada quatro vezes no Slack e algumas vezes no mural da Produção e em outros pontos estratégicos da empresa. Teve como assuntos o lançamento do jornal mural em 13 de julho, os nossos horários para a retirada de café em 25 de agosto, os novos procedimentos para retirada de correspondências na Portaria em 3 de setembro, e um lembrete para o uso do crachá em 30 de novembro de 2015.

Quanto ao impacto, apesar de ter sido apresentada a todos os gestores, como verificado pelos números, seu uso não foi tão expressivo, devido ao fato do instrumento ser novo e a adaptação à cultura da empresa ser um processo demorado. É preciso, portanto, que a *newsletter* seja maior divulgada entre os colaboradores para que seu uso seja expandido.

5.3 Eventos e campanhas

Foram realizados três eventos e duas campanhas na Tiliform durante o período de estágio da estudante de Relações Públicas.

O primeiro evento realizado foi a entrega de um cartão aos colaboradores em comemoração ao Dia dos Pais. Foram entregues cerca de 120 cartões aos pais pertencentes ao Grupo Tiliform no dia 07 de agosto de 2015.

O segundo evento se deu em apoio à campanha do Outubro Rosa e foi realizado no dia 16 de outubro. Para o evento, os colaboradores foram convidados a irem trabalhar usando alguma peça na cor rosa e cerca de 20 colaboradores aderiram à ideia na Matriz e 18 nas outras unidades.

O mês de novembro contou com o terceiro evento, agora em apoio à campanha do Novembro Azul, realizado no dia 27 de novembro de 2015. Semelhantemente ao

mês anterior, os colaboradores foram convidados a irem trabalhar com uma peça de cor definida, no caso, azul. Cerca de 25 pessoas na Matriz compareceram no dia combinado trajando azul e dez nas outras unidades.

Assim, com os números apresentados é possível ver que a adesão aos eventos foi satisfatória, uma vez que nunca antes na empresa havia sido realizadas ações deste tipo. Dessa forma, o intuito é que eventos como estes possam fazer parte da cultura organizacional e possam contar com a participação de mais pessoas.

Quanto ao impacto, o comportamento das pessoas se mostrou extremamente positivo. Muitas se empolgaram com os eventos, elogiaram a iniciativa e, principalmente, no caso das campanhas em prol da prevenção e combate ao câncer de mama e próstata, alguns colaboradores passaram a discutir mais sobre o assunto, tornando-os temáticas do cotidiano empresarial.

Em relação às campanhas, por sua vez, estas iniciaram-se com a campanha contra o desperdício que foi realizada de 24 de agosto a 18 de setembro de 2015. A mensuração dos resultados desta foi apresentada na seção “Fique por Dentro” da edição de novembro do jornal mural Giro Tiliform. Na matéria havia um texto que dizia que os consumos de energia e água nos meses de duração da campanha continuaram a diminuir, mas que o mês de outubro não seguiu a tendência. Foi verificado um aumento no consumo de energia de quase 20% comparado ao mês anterior. Dessa forma, a divulgação dos resultados da campanha serviu também como um “lembrete” para os colaboradores que os cuidados com o desperdício deveriam continuar, mesmo com o fim da campanha. Foram divulgadas assim, na mesma matéria, algumas recomendações para o uso consciente do ar condicionado.

A última campanha realizada na empresa foi chamada de “Natal Solidário”. Os colaboradores foram convidados a adotarem cartinhas da campanha Papai Noel dos Correios e 46 cartinhas foram adotadas pelo Grupo Tiliform. A campanha foi lançada dia 16 de novembro, as cartas foram buscadas na sede dos Correios dia 20, e os presentes foram entregues também na sede dos Correios no dia 9 de dezembro de 2015.

No que se diz respeito ao impacto das campanhas, eles também se mostraram positivos. Durante a campanha do desperdício era fácil encontrar pessoas discutindo sobre o assunto em suas salas e corredores da empresa. Também verificou-se interação dos colaboradores com a temática e mudança de comportamento destas, já que alguns passaram a preferir a utilizar a iluminação natural do ambiente durante o

dia em lugar da luz elétrica. No mesmo período da campanha foi iniciado um trabalho intensivo contra o desperdício na fábrica, pelo setor de Qualidade e Produtividade, que se mostrou extremamente eficiente e corroborou com a integração dos colaboradores à temática do combate ao desperdício e gerou uma redução de custos expressiva para a empresa. Portanto, também do ponto de vista financeiro os esforços voltados à campanha valeram a pena.



Imagem 54: Integração pelo Slack sobre a campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Muito boa informação!”



Imagem 55: Integração pelo Slack sobre a campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Olá, td bem? Assisti um documentário algum tempo atrás...de quanta água era necessária pra produção de alimentos, é realmente assustador...Muito boa sua pesquisa!!!”



Imagem 56: Integração pelo Slack sobre a campanha contra o desperdício. No texto lê-se: “Beatriz, bom dia!! Tudo beem? Em relação ao desperdício, acredito que uma grande pauta, seria o consumo de copos. Já tivemos reuniões a respeito e acredito que possa ser um próximo assunto a ser tratado, porque, imagina o quanto de copos gastamos por ano??? Cada cafézinho... Papel para enxugar as mãos... Pode ser legal.”

Em relação ao impacto da campanha do Natal Solidário, em específico, a integração e identificação das pessoas com a proposta da campanha foram muito grande. Muitas pessoas se envolveram com o projeto e se demonstraram extremamente satisfeitas com o resultado final. Os colaboradores se mobilizaram a ajudar, o que facilitou a medição de seus comportamentos. Nas imagens 57, 58, 59, 60 e 61 é possível verificar comentários positivos enviados à estagiária em aprovação ao Natal Solidário.



Imagem 57: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Que fotos lindas Bia!!! Que Deus abençoe a cada família presenteada e cada doador!!!! Foi uma alegria imensa participar com vcs!!! Grande abraço!!!”



Imagem 58: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Foi um prazer participar. Obrigada.”

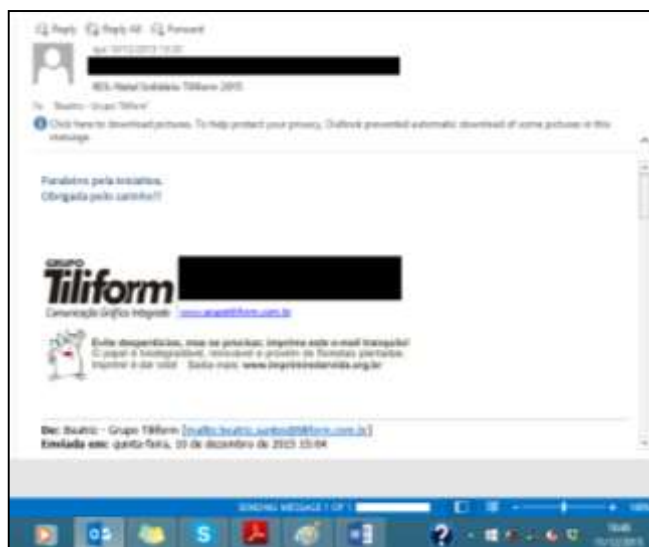


Imagem 59: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Parabéns pela iniciativa. Obrigada pelo carinho!!”



Imagem 60: Comentário sobre a campanha do Natal Solidário enviado por e-mail. No texto lê-se: “Bia, Parabéns pela iniciativa! Excelente trabalho desenvolvido aqui na Tiliform. Att.”



Imagem 61: Comentários sobre a campanha do Natal Solidário no Slack. No texto lê-se: “Parabéns a todos os envolvidos e a Beatriz pela iniciativa dessa atitude solidária!” e “Parabéns!”

Com isso, é possível dizer que os eventos e campanhas atingiram seu objetivo de promover a integração das pessoas e melhoria no clima organizacional, já que muitos dos colaboradores se envolveram com as ações realizadas, interagiram entre si e refletiram sobre as propostas.

5.4 Notícias de banheiro

Essa ação foi executada duas vezes: durante a campanha do Outubro Rosa e Novembro Azul. Foi desenvolvido um cartaz para a primeira campanha e dois para a segunda.

O impacto dessa ação pode ser verificado na adesão das pessoas às campanhas, uma vez que um dos objetivos da ação era passar informações e gerar participação dos colaboradores, o que foi atingido.

5.5 Outras ações implantadas

5.5.1 Cartão e mensagem de aniversário

Foram feitas 27 mensagens de aniversários, enviadas pelo Slack, e cerca de 10 cartões foram entregues, pelo fato da ação de entrega de cartões ter sido iniciada apenas no fim do período de estágio da estudante de Relações Públicas. A primeira mensagem foi enviada dia 23 de julho e a última no dia 18 de dezembro de 2015.

Essa ação teve grande impacto no cotidiano dos colaboradores, pois estes passaram a se sentir mais importantes para a empresa e especiais por terem seus dias de aniversário lembrados. Algumas vezes quando um aniversariante, por alguma razão, ficava fora da lista de aniversariantes do mês enviada pelo RH, os colaboradores que lembravam de seu aniversário enviavam mensagens à estagiária solicitando a mensagem pelo Slack. O retorno da entrega dos cartões pessoalmente também teve boa aceitação, uma vez que era uma ação que havia se perdido na empresa e que os colaboradores sentiam falta. Dessa forma, essa ação promoveu uma mudança de comportamento das pessoas em relação a cumprimentar seu colega aniversariante, impactando na melhoria do clima organizacional, que também era um dos objetivos da ação.



Imagem 62: Agradecimento sobre a entrega do cartão de aniversário no Slack. Na conversa o colaborador agradece o cartão e parabeniza as ações da estagiária ao dizer que: “está faltando isso na empresa e você está recuperando pelas suas ações”.

5.5.2 Tili News – Boletim de Vendas Internas

O Tili News foi uma ação iniciada no dia 09 de novembro. Nesse dia foi lançada sua primeira edição. O boletim contou com quatro edições enviadas por e-mail aos vendedores e gestores da empresa. A última edição foi enviada no dia 07 de dezembro de 2015.

O impacto da ação não pode ser mensurado com muita certeza já que a ação só teve um mês de execução, contudo os vendedores elogiaram o conteúdo do material enviado. Não se sabe somente, se houve aumento de vendas, por exemplo.

Como correção de desvios, o objetivo do boletim deve ser alterado conforme a demanda da Gestora de Vendas Internas. A proposta inicial era ser um instrumento motivacional, mas que também passasse informações sobre vendas e sobre a empresa por meio de uma linguagem leve e descontraída. Foi solicitada uma alteração na quantidade de páginas do boletim e também em seu conteúdo, uma vez que verificou-se pela gestora que a demanda de material estava muito grande para ser lida pelos vendedores, por serem edições semanais. Dessa forma, esta solicitou reduzir o conteúdo motivacional a uma imagem por edição e focar mais em dicas para vendas, mas também em menor quantidade. As alterações deveriam ser feitas pela, na época, coordenadora de Vendas Internas que ficou responsável pelo boletim com o fim do estágio da estudante de Relações Públicas.

5.6 Ações corretivas

A partir da mensuração realizada, caso haja um responsável pela Comunicação Interna na empresa no futuro, podendo ser o GCI sugerido ou uma estagiária, é necessário discutir quais são as melhores atitudes a se tomar para que as ações deem ainda mais resultados positivos para a organização. É necessário divulgar mais a *newsletter* Giro Tiliform, por exemplo, e reestruturar o boletim Tili News.

É válido ressaltar que as ações executadas foram ações conjugadas entre a estagiária responsável pela Comunicação Interna, o setor de Recursos Humanos e o setor de Qualidade e Produtividade. Portanto, pode-se ver que a empresa mostrou comprometimento e engajamento com questões comunicacionais, dando os primeiros passos para o uso da comunicação em sua vertente mais estratégica. Era ouvido pela estagiária frequentemente que “a empresa estava precisando” das ações por ela realizadas, validando ainda mais os esforços da comunicação interna.

Foi possível verificar também que com ações como as realizadas, a empresa passará a contar cada vez mais com o ganho de moedas não financeiras, como: maior produtividade, maior satisfação por parte dos colaboradores, por exemplo, que são fundamentais para o sucesso organizacional.

6 ANEXOS

Edições de 2015 do jornal mural "Giro Tiliform".