

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

Isabelle Marcato Enier de Oliveira

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA NOVA EMPRESA**

Bauru – São Paulo

2018

Isabelle Marcato Enier de Oliveira

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA NOVA EMPRESA**

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pela aluna Isabelle Marcato Enier de Oliveira sob orientação da Prof^a. Dr^a. Roseane Andrelo, atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Bauru – São Paulo

2018

Isabelle Marcato Enier de Oliveira

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA NOVA EMPRESA**

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof^a Dr^a Roseane Andrelo

Departamento de Comunicação Social

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC/ Unesp

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Departamento de Psicologia

Faculdade de Ciências – FC/ Unesp

Mariana Perez

Psicóloga

Especialista de carreira e seleção

Bauru (SP), 08 de janeiro de 2018.

A Andrea, Claudio e Henrique.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmão e família eu não só dedico, como agradeço. Só cheguei onde estou graças a vocês.

Aos que me guiam e protegem, através de outro plano, gratidão pelos conselhos e força.

Agradeço a todos aqueles que, desde 2012, fizeram parte da minha caminhada, de passagem ou permanentemente.

A minha família República Vem Caipira, citando especialmente Barbara, Tamires, Bruna, Milena, Camila e Grazi, agradeço a parceria. Levo o amor por vocês gravado na pele, por onde for.

A Ticomia Eventos, uma grande escola, deixo uma consideração especial (e aos amigos que esta me trouxe também).

A BMR Comércio e meus companheiros de trabalho, pela confiança e incentivo em todos os momentos necessário, e em particular aos meus diretores, Leandro, Leonardo e Andréia, que permitiram a realização deste trabalho e foram compreensíveis quando de minha ausência.

Não posso deixar de mencionar meu querido mentor, Rafael Machado, que tem papel de fundamental importância nesta grande jornada que venho percorrendo.

A Raíssa Moraes, Natacha Canata, Lucas Fernando, Rafael Nascimento, Taína Catib e Carolina Medeiros, pelo carinho e força.

Ao Bar do Português, por tantos momentos de alegria e pelo melhor chopp do Brasil.

As minhas irmãs de coração, Alana Gallo, Patricia Diaz e Marcelly Ribeiro, pela presença constante em minha vida.

Muito obrigada, também, a Professora Dr. Roseane Andrelo, por me orientar neste trabalho, ao Professor Dr. Hugo Ferrari e a Mariana Perez por fazerem parte da banca.

E por último, mas não menos importante, a Cidade Sem Limites! Obrigada, Bauru, por ter me acolhido e me ensinado tanta coisa! Certamente não seria a mesma coisa se fosse em outro lugar.

INVICTUS

William Ernest Henley

Dentro da noite que me rodeia
Negra como um poço de lado a lado
Agradeço aos deuses que existem
por minha alma indomável

Sob as garras cruéis das circunstâncias
eu não tremo e nem me desespero
Sob os duros golpes do acaso
Minha cabeça sangra, mas continua erguida

Mais além deste lugar de lágrimas e ira,
Jazem os horrores da sombra.
Mas a ameaça dos anos,
Me encontra e me encontrará, sem medo.

Não importa quão estreito o portão
Quão repleta de castigo a sentença,
Eu sou o senhor de meu destino
Eu sou o capitão de minha alma.

RESUMO

O estudo que se segue tem como objetivo refletir sobre como a comunicação interna impacta na disseminação da cultura organizacional de uma nova empresa. Para tal análise, foi considerada uma nova empresa do ramo de franquias, em que a cultura organizacional ainda não havia sido disseminada entre todos os funcionários. Utilizou-se bases teóricas de cultura, cultura organizacional, comunicação organizacional e comunicação interna, bem como foram utilizadas técnicas de pesquisa social, como observação participante, entrevistas e questionários, para a obtenção de dados. Os dados foram utilizados para subsidiar uma reflexão em torno da comunicação interna e seu papel na disseminação da cultura, culminando em direcionamentos e propostas para a organização. Como resultado, foram atribuídos oito pontos estratégicos em que a comunicação interna pode auxiliar na propagação da cultura organizacional, de forma a fortalecê-la e a alcançar os objetivos esperados pela organização.

Palavras chave: Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Funcionários. Organização. BMR Franquias.

ABSTRACT

The following study intends to provide reflexions about how the internal communication impacts on the dissemination of the organizational culture in a new company. For this analysis, it was considered a new franchising company, in which the culture was not disseminated yet between all the employees. Based on a research study, it brings knowledge about culture, organizational culture, organizational communication and internal communication, as well it was applied social surveys techniques, as participant observation, interviews and questionnaires, to be able to reach the necessary data. This data was relevant to subsidize the reflexion about internal communication and how it relates with the organizational culture, ending in a serie of proposals for the organization. As a result, 8 strategic points were assigned in which internal communication can help in the propagation of the organizational culture, in order to strengthen it and achieve the objectives expected by the organization.

Keywords: Internal Communication. Organizational Culture. Employees. Organization. BMR Franchising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da BMR Comércio -----	26
Figura 2 – Stakeholders BMR Comércio -----	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramentas de comunicação interna utilizadas na BMR -----	31
Quadro 2 – Missão, Visão e Valores da BMR Comércio -----	36
Quadro 3 – Respostas dos funcionários da BMR -----	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Cultura.....	14
2.2 Cultura Organizacional	16
2.3 Comunicação Organizacional.....	19
2.4 Comunicação Interna	22
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BMR COMÉRCIO.....	25
3.1 A BMR Comércio	25
3.1.1 Stakeholders.....	28
3.1.2 O departamento de comunicação e marketing – comunicação interna	30
3.2 Metodologia.....	31
3.2.1 Observação participante	31
3.2.2 Entrevista	33
3.2.3 Questionário.....	34
3.3 Resultados obtidos e análise.....	34
3.3.1 Da observação participante	34
3.3.1.1 Relacionamentos interpessoais e posicionamento pessoal	34
3.3.1.2 Decisões.....	35
3.3.1.3 Eventos	36
3.3.2 Da entrevista	38
3.3.2.1 Pessoal.....	38
3.3.2.2 Comunicação interna	38
3.3.2.3 Cultura organizacional	40
3.3.3 Do questionário.....	41
4 REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – Questionário da entrevista	52
APÊNDICE B - Entrevista nº1	53
APÊNDICE C - Entrevista nº2.....	56
APÊNDICE D - Entrevista nº3.....	59

SUMÁRIO

APÊNDICE F - Entrevista nº5	64
APÊNDICE G - Entrevista nº6.....	66

1 INTRODUÇÃO

As Relações Públicas baseiam seus esforços profissionais no relacionamento com os diversos públicos de interesse de uma organização, de forma que é de extrema importância que se conheça, de fato, o comportamento de todos os atores que se associam em um ambiente organizacional. É necessária a atenção, por parte dos que gerenciam a comunicação, sobre como os esforços comunicacionais serão direcionados, uma vez que para cada público existe uma forma diferente de construir um discurso. É importante criar identificação entre a organização e os interlocutores, para que a mensagem seja clara e relevante, e então, faça a diferença, se for considerado o mercado extremamente competitivo que existe atualmente, em todos os segmentos. Alguns dos *stakeholders* com os quais uma empresa precisa ser relacionada são: clientes, fornecedores, governo, interno, entre outros. Para este trabalho, o público interno e as nuances de seu relacionamento com as organizações será considerado como principal ponto de reflexão, partindo do pressuposto de ser um público que exige extrema atenção, já que, na prática, os posicionamentos destes podem ser visto como a expressão da empresa, sendo dentro dos muros desta ou no ambiente externo. Os funcionários, quando cientes da identidade cultural da empresa e bem engajados, podem se tornar importantes porta-vozes, auxiliando a organização na busca pelos objetivos que procura alcançar.

Para que haja efetividade em relação ao papel que os funcionários podem ter como defensores da marca, precisa-se entrar no mérito da cultura organizacional. É necessário que a empresa tenha clareza em relação aos seus objetivos, posicionamento e maneira como enxerga o mundo, para que consiga se comunicar de maneira única e verdadeira. Apesar da clareza ser necessária, ela por si só não é o suficiente: o discurso deve estar alinhado, de maneira real, às ações, principalmente por parte das lideranças. Tudo comunica. É necessário pensar de maneira estratégica em como a cultura organizacional será construída, sendo a busca ideal pautada em crenças condizentes com a realidade da organização, bem como possíveis de serem praticadas. Dessa forma, comunicação interna e cultura organizacional devem andar juntas, como uma base para o desenvolvimento sustentável da empresa, tanto no sentido humano quanto nos resultados financeiros buscados.

O objetivo deste trabalho é o de buscar entender como a comunicação interna e a cultura organizacional se relacionam em uma organização, entendendo como a primeira é relevante no sentido de disseminar a cultura da companhia. Neste caso, optou-se por elaborar um estudo de caso em uma empresa franqueadora do ramo de semijoias considerada nova e

de pequeno porte, pelo fato de muitos pontos estratégicos ainda estarem em desenvolvimento, para entender, na prática, como a comunicação pode influenciar e ajudar na disseminação da cultura organizacional em um contexto como este.

O primeiro capítulo destina-se a abordar conceitos e informações para o entendimento dos assuntos, bem como esclarecer o ponto de vista adotado pela autora, dentre tantas interpretações possíveis que diversos autores propiciam, sobre os temas que serão tratados. Serão considerados como relevantes os assuntos cultura, cultura organizacional, comunicação organizacional e comunicação interna.

O segundo capítulo pretende abordar os assuntos apresentados anteriormente em um aspecto prático, a partir de um estudo de caso. Oferece ao leitor um panorama a respeito da organização utilizada como base para o estudo, BMR Comércio, bem como as perspectivas obtidas através de diferentes métodos de pesquisas executadas no ambiente organizacional.

Por último, a autora explana reflexões do papel da comunicação interna na disseminação da cultura organizacional da empresa destacada, buscando um possível direcionamento a se tomar pelo departamento de comunicação e marketing da BMR Comércio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo principal do capítulo que se segue é trazer a fundamentação necessária para o entendimento dos assuntos que são relevantes para o desenvolvimento do estudo. Serão abordados conceitos e visões sobre cultura, cultura organizacional, comunicação organizacional e comunicação interna. Dentre inúmeros autores que fazem referência aos temas, foram selecionados os que apresentavam posicionamentos expressivos, sendo estes complementares ou antagônicos, para que fosse possível fornecer a compreensão necessária aos desdobramentos dos próximos capítulos.

2.1 Cultura

Para que se possa entender qual a definição de cultura no contexto organizacional, primeiramente é necessário pressupor algumas considerações em relação à cultura em si. Segundo o filósofo Confúcio (apud LARAIA, 2009, p.10), “a natureza dos homens é a mesma, são seus hábitos que os mantêm separados”, de forma que o primeiro viés ao pensar em cultura, será o de sua relação com a biologia humana. Partindo dessa visão, o questionamento que pode surgir é: o que diferencia um homem do outro? O que faz com que um ser humano detenha características tão diferentes umas das outras? A resposta plausível seria: seus costumes. Nesse ponto, considera-se que os costumes são, muitas vezes, influenciados por fatores externos e naturais, ou seja, a adaptação do homem em relação ao ambiente físico no qual está inserido é o que direciona a resposta deste. Caso esta resposta exista de forma contínua, pode se tornar um costume. Exemplo disso é o que afirma o filósofo Ibn Khaldun (apud LARAIA, 2009, p.14), que “[...] acreditava que os habitantes dos climas quentes tinham uma natureza passional, enquanto ao dos climas frios faltava a vivacidade”. Essa consideração pode fazer sentido em um primeiro momento da história da humanidade, em que o trânsito entre uma civilização e outra era dificultoso, e o homem vivia em tribos isoladas, porém, com o evoluir da civilização, se mostra sem sentido. O comportamento humano não pode mais ser vinculado ao ambiente físico em que está inserido. Apesar disso, regiões distintas ainda apresentam características que as determinam como parte de um grupo social específico, de forma que a questão do comportamento pode, então, ser vinculada ao processo de aprendizagem entre as gerações. Moore (1996 apud MARCHIORI 2008, p.66) a partir do pensamento da antropóloga Margaret Mead mostra que os princípios passados entre as gerações através da educação são a base da construção do comportamento, pois

[...] seu estudo mostra que as práticas específicas da educação infantil formam personalidades que, por sua vez, proporcionam as sociedades a sua natureza essencial. Segundo ela, é a cultura, e não a biologia, que determina as respostas humanas para as transições de vida.

Ou seja, uma criança nascida em um país oriental, se levada a uma família norte americana ainda recém nascida, poderá aprender e viver da mesma forma que um norte americano genuíno. Dessa forma, conclui-se que a justificativa biológica e geográfica não é determinante no aspecto comportamental, ou seja, a cultura humana.

Entramos, então, em uma concepção baseada nos estudos da sociedade e do pensamento humano. Na antropologia entende-se cultura a partir do seu sentido etnográfico, considerando algo “complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR apud LARAIA, 2009, p. 25). Trata-se de uma definição abstrata, que possibilita inúmeros desdobramentos, os quais são discutidos constantemente por outros pensadores ao longo da história. Dessa forma, o que é individual se confunde com o que é coletivo, na tentativa de criar uma identidade social de um determinado povo. Apesar disto, por sua fluidez, Marchiori (2008, p.66) entende, a partir do pensamento de Ruth Benedict, que “[...] os padrões culturais configuram-se como um interessante conflito entre o indivíduo e a própria cultura”.

Em outro seara, autores como Turgot (apud LARAIA, 2009) enxergam a linguagem e a comunicação como base do desenvolvimento cultural. Enquanto o primeiro diz que a construção da cultura é feita através das palavras, e de como estas são proferidas, o segundo expressa seu pensamento de forma a esclarecer que o homem detém signos, os quais, através da linguagem, “[...] o homem é capaz de assegurar a retenção de suas ideias [...], comunica-las para outros homens e transmiti-las para seus descendentes como uma herança sempre presente” (TURGOT apud LARAIA, 2009, p 26).

Partindo deste pressuposto, cultura pode ser percebida como informação. Neste sentido, forma-se a relação com erudição, ou seja, a aquisição de cultura é somente a aquisição de um conhecimento visto como superior, e não existem várias culturas, mas somente uma a ser alcançada, já que a informação é algo somente disponibilizado para a elite. Esta é uma visão concebida principalmente em civilizações do século XVIII, como França, mas que se faz presente até hoje em muitos países ocidentais. Existe, porém, uma contrapartida contemporânea que

[...] considera que todos são produtores de cultura. As pessoas se engajam em práticas que não somente reproduzem os repertórios culturais, mas também são capazes de modifica-los e adaptá-los, conforme passam pelos fatos ou eventos que constituem a vida humana. (FEATHERSTONE 1995 apud MARCHIORI, 2008, p.73)

Nesse caso, a dicotomia criada em um passado entre cultura erudita e cultura popular se dissolve. Tal perspectiva, se permeada pelo contexto atual social, em que a liberdade de expressão é base das relações humanas, faz-se verdadeira e com sentido para o presente trabalho.

2.2 Cultura Organizacional

Tendo a autora abordado os conceitos macro em relação ao tema cultura, cabe agora introduzir o assunto no perímetro organizacional. Para tanto, é importante destacar, em um primeiro momento, que se trata de um assunto complexo, passível de inúmeras interpretações distintas. De uma maneira mais simples, a cultura organizacional é a expressão do que a empresa tem de única, o que a diferencia perante as outras, considerada a questão do posicionamento que reconhece e do comportamento que os atores deste grupo assumem dentro de um ambiente específico, no caso, a organização. Desta forma, se caracteriza como a mistura entre o que guia as ações corporativas e o resultado consequente dos acontecimentos neste meio. Trata-se de identidade, que une uma série de pessoas em prol do objetivo instituído pela empresa na qual trabalham. Assim, para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p.39), é ela que “define “padrões” de comportamentos e atitudes, reconhecidos como corretos para aquele determinado grupo de pessoas. Desta forma, baliza o comportamento coletivo e atua como um filtro, pelo qual se estabelece a maneira de agir e de ser da empresa”.

Fato relevante para a construção da cultura organizacional é a percepção de que esta não deve ser somente uma aspiração. Quanto mais real for, e melhor traduzir a visão do grupo em relação à organização, maior a possibilidade de se conseguir que seja disseminada, vivenciada, e assim, fortalecida. As chances de um funcionário se sentir à vontade no seu local de trabalho, quando sua visão de mundo não está de acordo com a cultura da empresa, é pequena, fato que, potencialmente, prejudica sua performance.

A transposição das ideias em torno da cultura organizacional para o universo concreto normalmente é feita através da estruturação de missão, visão e valores. Assim, entende-se que:

A cultura organizacional tem relação direta com a liderança, sendo dever desta desenvolver e vivenciar aquilo que considera formador da identidade cultural da organização. Por esse motivo, “entendê-la e incorporá-la torna-se um dos principais desafios do líder, porque saber estruturar equipes, engajá-las e motivá-las em situações culturais distintas são fatores preponderantes para que ele obtenha sucesso” (BICHUETTI; BICHUETTI, 2015, on-line). Schein (1997 apud MARCHIORI, 2008, p. 106) dá destaque ao papel dos fundadores no processo de desenvolvimento da cultura, pois são os primeiros líderes da organização que “desenvolvem formas próprias de solucionar os problemas da estrutura, deixando impressas suas concepções de mundo aos demais. Na sequência, vêm os gerentes, que também acabam por desempenhar este papel”. Cabe, também, ao líder, o cuidado de propagar e cuidar para que os liderados estejam de acordo com a identidade organizacional, identificando os pontos fortes, que devem ser fomentados, e os negativos, que devem ser modificados. Por último, é importante citar que é necessário cuidado com o discurso em torno da construção do tema: a sensação de imposição pode ser um fator que dificulte a disseminação da cultura organizacional.

O desenvolvimento da cultura organizacional deve ser pensado com base no planejamento de resultados da empresa, para que, juntos, os objetivos possam ser alcançados. Porém, ao mesmo tempo, não deve se mostrar engessada, pois

Uma cultura nunca é completamente estática, ou seja, é sempre um aprendizado gerado pela análise dos problemas internos e externos. Sendo assim, não adianta buscar habilidades permanentes, o mundo está em constante mudança e o maior aprendizado é o de aprender e aprender, numa reciclagem contínua. (MARCHIORI, 2008, p. 109).

O mercado consumidor como o qual conhecemos se mostra extremamente volátil, por conta da facilidade de acesso às informações que a globalização e as tecnologias trouxeram, e a adaptabilidade se mostra uma característica imprescindível a qualquer organização que deseje se manter em funcionamento. Para a cultura, então, atribui-se o compromisso de estar alinhada e aberta a modificações que sejam positivas ao amadurecimento da empresa. Sobre este assunto, ainda vale pontuar que

O processo de mudança tem de ser gradual e muito bem planejado. Nesse planejamento deve ser destacado o que será feito e o que não deverá ser feito. Um processo de mudança muito rápido pode ser desastroso, pois violenta a cultura e as consequências serão penosas. (BICHUETTI; BICHUETTI, 2015, on-line)

Ou seja, é preciso cautela para lidar com qualquer tipo de mudança que venha a acontecer. Desta forma, a cultura organizacional e seus elementos - missão, visão e valores - podem ser enxergados como uma complexa rede de crenças e o desdobramento de objetivos, direcionados por aqueles que têm como responsabilidade a gestão da empresa sob uma ótica estratégica, mas também levando em consideração o que é relevante ao grupo como um todo, para que haja engajamento e seja praticada de fato. Cabe à cultura o papel de dar embasamento para as ações cotidianas, norteando o comportamento e decisões dos funcionários, portanto deve ser sólida, porém aberta às mudanças que possam vir a acontecer para o amadurecimento e evolução da organização.

2.3 Comunicação Organizacional

Historicamente, a comunicação organizacional surgiu num contexto de revolução industrial e desenvolvimento dos padrões de consumo como os que conhecemos atualmente, em que se fez necessário o posicionamento das corporações perante ao mercado, e, principalmente, perante aos concorrentes, que, por conta das facilidades advindas dos processos de produção industrial, tiveram espaço para se desenvolver. Num primeiro momento, as necessidades comunicacionais relacionadas às corporações eram, em grande maioria, relacionadas à difusão de informações importantes, tanto para o público interno quanto para o externo. A evolução dos modelos industriais, como por exemplo o desenvolvimento do sistema fordista, fez com que o mercado de consumo se expandisse, fazendo com que fosse necessário para a comunicação também se atualizar e assumir um viés estratégico dentro das empresas. Os concorrentes aumentavam em grande quantidade, e, para empresas de um mesmo segmento, muitas vezes o que tornava uma empresa mais atraente do que a outra não era a diferenciação do produto em si, mas sim da maneira como a marca se portava perante aos consumidores, posicionamento este resultante da comunicação organizacional. Ao longo do tempo, outras mudanças foram acontecendo nos mercados consumidores, e foi necessário para a comunicação se mostrar cada vez mais dinâmica e preparada para se portar perante aos novos desafios encontrados. Um exemplo disso foi a globalização: o rompimento de barreiras geográficas, causados principalmente pelo desenvolvimento das tecnologias, fez com que fosse necessário o surgimento de um modelo de comunicação on-line, no qual o principal desafio é a velocidade com a qual as informações circulam e a quantidade de informações a qual se tem acesso. Nesse contexto, para que uma

empresa tenha destaque, é preciso inovar, e a maneira como as estratégias comunicacionais serão concebidas pode fazer toda a diferença. Outro fator que reitera a necessidade do dinamismo da comunicação é o público consumidor, que se torna cada vez mais exigente ao longo do tempo. Para estes, não basta apenas que a empresa venda o produto que querem adquirir, mas também que defendam um propósito relevante para a sociedade.

Atualmente, no que tange a comunicação organizacional em si, trabalha-se no sentido estratégico e integrado, tendo esta grande influência no processo de tomadas de decisão e de planejamento organizacional e no sentido de abranger, dentro da comunicação, os aspectos administrativos, internos, institucionais (desenvolvimento da marca) e mercadológicos (marketing e publicidade), tendo como objetivo principal agregar valor nos processos organizacionais. Dessa maneira, para o desenvolvimento de tal trabalho, considerou-se o conceito de comunicação organizacional deliberado por Kunsch (2003, p.149):

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

“Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Buscando complementar a definição, vale citar a linha de visão colombiana sobre o assunto, já que esta faz um elo com outros conceitos também relevantes neste caso, que são a cultura e identidade organizacional, assim:

A comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições

culturais, econômicas e políticas em que se inserem e se desenvolvem, para configurar com maior sentido nossa sociedade. Trabalhar estes aspectos se faz indispensável como parte das tarefas de qualquer organização. Ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos externo. (RESTREPO, 1996, p. 92 apud KUNSCH, 2008, p. 186)

A comunicação é inerente a qualquer organização, pois estas são uma junção de pessoas que destinam seus esforços para alcançar um objetivo específico, normalmente ligado ao lucro. Somente a partir da comunicação, os processos, decisões e ações que formam o desenvolvimento de uma empresa são possíveis. Segundo Gary Kreps (1995, p.28 apud KUNSCH, 2008, p.179), “a comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização”. Não se trata, porém, de um processo simples, considerando que a maneira como as pessoas se comunicam umas com as outras tem grande influência de sua bagagem histórica e cultural, e nem sempre há um consenso entre o que é considerado a maneira mais correta para se comunicar no ambiente empresarial. Muitas vezes hábitos, gírias ou posicionamentos considerados comuns para uma pessoa são os que outra julga como incorretos. É necessário que haja empatia e sensibilidade para compreender as diversidades existentes e conseguir lidar com estas de forma a perceber não só as dificuldades, mas os aspectos positivos em relação a essa complexidade: o desenvolvimento de uma identidade organizacional e uma rede de signos e significados únicos, provenientes da reunião do modo de expressão e comportamentos de todos os protagonistas de um grupo organizacional específico. Sobre tal visão, Kunsch (2008, p.183) aponta que

A questão da diversidade nas organizações é bastante abordada por Taylor em sua teoria da co-orientação, na qual ele admite que cada membro da organização é influenciado por todos os outros, partindo sempre de um plano simbólico realizado na linguagem e nas narrativas. Esta visão, [...] vê uma dimensão muito mais humana e de interação entre os indivíduos dentro das organizações.

Ainda do ponto de vista humano, é necessário que se saiba relacionar. Os relacionamentos e alianças construídas dentro de empresas são necessários para as mais diversas ações organizacionais, e, nesse sentido, a comunicação se faz ainda mais presente, tendo em vista que a base de qualquer relacionamento que apresente resultados relevantes

para a organização é a comunicação assertiva. Por último, um aspecto se faz necessário: a organização tem papel fundamental no fomento da comunicação organizacional entre os funcionários, pois a construção e evolução de suas atividades estão diretamente ligadas à relação que estes têm entre e si e para com a empresa.

2.4 Comunicação Interna

Assim como a comunicação organizacional, o surgimento da comunicação interna está relacionado com a revolução industrial. O sistema de produção, antes baseado na manufatura, que acontecia em pequena escala, tomou proporções maiores, tanto na quantidade de produtos, feitos a partir deste momento em grande escala, como na quantidade de mão de obra necessária para a execução. Dessa forma, com o crescimento das indústrias, e o aumento do número dos trabalhadores que nela estavam inseridos, fez-se necessário o desenvolvimento de métodos de comunicação, os quais tinham a finalidade principal de informar questões de relevância administrativa para o cotidiano organizacional. Os esforços de comunicação eram, em sua maioria, voltados para o público consumidor, ou seja, o público interno não era visto como relevante. A partir dos anos 50, com a evolução dos estudos sobre administração e gestão de pessoas, começou-se a trazer à tona reflexões e questionamentos sobre o ponto de vista comportamental dos indivíduos pertinentes a uma organização, colocando o funcionário em evidência, a partir de um ponto de vista humano, tornando possível o entendimento de como este agente influenciava no desenvolver dos objetivos organizacionais. Ao longo do tempo, foi possível observar uma visível mudança em relação ao comportamento dos trabalhadores para com a empresa: a organização deixou de ser o centro das atenções, e começou a ser apenas o local onde o funcionário passa parte do seu tempo buscando recursos financeiros para sua subsistência. Foi necessário, então, que as organizações comesçassem a pensar em métodos para engajar seus funcionários, buscando criar estratégias de identificação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos envolvidos.

Atualmente, muitos são os autores que acreditam no público interno como o de maior importância para uma organização, ou, de acordo com França (2012), um público essencial para a organização. Carramenha, Cappellano, Mansi (2013, p.16) entendem que o principal fator dessa importância é que “o empregado provavelmente seja o formador de opinião de maior credibilidade de qualquer empresa”, pois não existe estratégia de comunicação, como publicidades ou programas de responsabilidade social, “que dissemine de maneira tão eficaz e natural a imagem de uma corporação”. Ou seja, o papel dos funcionários

na busca por atingir os resultados esperados é grande, e não pode ser desconsiderados ao pensar nas ações comunicacionais.

Globalização, redes sociais, mensagens instantâneas e internet. Esses são alguns dos fatores que influenciam, de maneira significativa, a comunicação como a qual conhecemos atualmente, principalmente quando se fala em limites do que é interno e externo em uma empresa. Segundo Carramenha, Cappellano, Mansi (2013, p.15):

[...] comunicação interna é algo que não existe. Simplesmente porque nenhuma informação, dado ou situação que ocorra dentro do perímetro de uma empresa ficará restrita aos seus muros. [...] E não se deve creditar unicamente à modernidade das redes sociais a culpa por tal situação. O público interno é, (sempre foi e sempre será), cidadão do mundo. A diferença hoje em dia é que a abrangência do discurso de cada um dos empregados expandiu, e muito.

Os funcionários são, portanto, portadores de informações valiosas, e a maneira como estes vão passar a mensagem para o que se considera externo, requer atenção por parte da gestão. A comunicação interna deve ser pensada no sentido de fomentar no indivíduo o sentimento de pertença e a compreensão necessária para que este se torne um representante fiel da marca.

Neste sentido, o papel da liderança se faz decisivo, já que os líderes normalmente são vistos como referência dentro do ambiente corporativo. Não basta apenas um discurso bem formulado por um departamento de comunicação e marketing se este não é posto em prática no cotidiano organizacional, principalmente pelos líderes. É necessário, também, que haja o cuidado com a maneira pela qual as mensagens serão transmitidas, pois o diálogo e as atitudes precisam ser de fácil entendimento para todos. Sobre isso, França (2012, p.10) enuncia que “os manuais são unânimes ao afirmar que é fundamental identificar os públicos, conhecê-los e saber lidar com eles, a fim de que as organizações sejam bem sucedidas ~~na~~ relacionamento”. Ou seja, trata-se de um relacionamento que é necessário, porém complexo e que exige cuidado no que tange o entendimento do público interno em relação ao que é dito pelas lideranças. Neste mesmo caminho, Andrade (1994 apud SOUZA; TAVARES, 2017), postula a necessidade do funcionário em se sentir compreendido, mas também como agente ativo da organização em que está inserido.

As relações com o público interno dependem, principalmente, da atuação por parte da empresa, do princípio da cooperação entre a direção e o pessoal da organização. Os empregados sempre querem cooperar com a empresa,

basta que lhes seja dada meia oportunidade Procura-se satisfazer assim a necessidade do homem social: a de participar (ANDRADE, 1994, p. 63 apud SOUZA; TAVARES, 2017, p.6)

Partindo dessas considerações, como base para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a definição de Curvello (2012, p.22) para comunicação interna, que a considera o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.

Desta forma, a comunicação interna, então, deve ser responsável por não só direcionar o discurso da empresa em relação ao público interno, considerado essencial para o sucesso da organização, mas também criar um ambiente que permita que o funcionário se sinta parte de um todo, ativo na busca pelos objetivos, e, como consequência, engajado com esta.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BMR COMÉRCIO

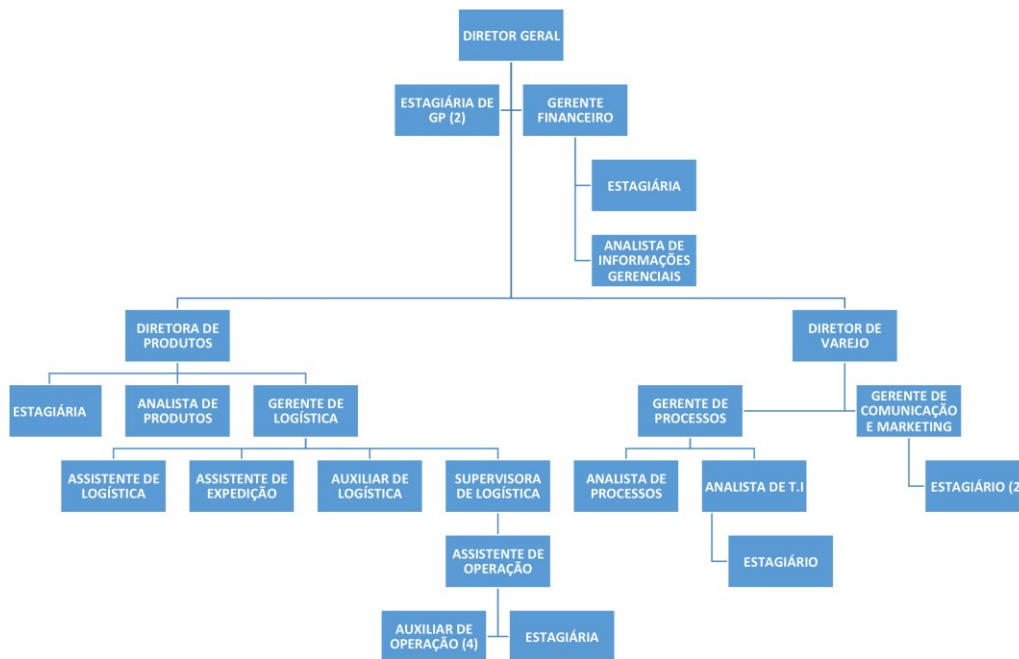
O terceiro capítulo pretende, através de um estudo de caso, mostrar como a cultura organizacional e a comunicação interna se apresentam em um contexto organizacional de uma empresa caracterizada como nova e de pequeno porte. Para tal, apresenta-se um breve panorama sobre a companhia: sua história, cenário atual, stakeholders e detalhamento do departamento de comunicação e marketing, responsável pelo gerenciamento das questões relevantes ao trabalho. Para maior compreensão do ponto de vista da organização, o capítulo também traz os resultados e análises das observações participantes, entrevistas e questionários, métodos de pesquisa aplicados como ferramenta de obtenção de dados para o estudo.

3.1 A BMR Comércio

Localizada na cidade de Bauru – SP, a BMR Comércio desempenha papel de franqueadora, e, como tal, detém a marca de semijoias Baummer, e é responsável por ceder o uso de seu *know-how* e marca para seus franqueados e lojas próprias, os quais, somados, são 28 unidades em 10 estados diferentes, sendo 8 unidades próprias, nos estados de Mato Grosso do Sul, Cuiabá e no Distrito Federal, e 20 franquias, nos estados de Espírito Santo, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e São Paulo. É importante destacar que, apesar de ser responsável pelo gerenciamento de todas as unidades, nesse estudo só será considerada a franqueadora para a análise, e não toda a rede.

Levando em consideração a categorização do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), a qual considera pequenas empresas pelo número de funcionários que compõe sua estrutura, e em que pequenas empresas são aquelas em que trabalham de 10 a 49 funcionários, a empresa em questão pode ser considerada tal como de pequeno porte (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). No presente momento do estudo contava com 25 funcionários, entre efetivados, proprietários (que atuam no papel de diretores), estagiários e mirins, como pode ser verificado na figura 1:

Figura 1 – Organograma da BMR Comércio



Fonte: Documentos internos da BMR Comércio.

A BMR teve seu início no ano de 2016, quando um dos sócios recebeu uma proposta para tornar os quiosques da Baummer Semijoias, que eram 6, na cidade de Campo Grande, uma franquia. A partir daí, foram lançadas outras 22 unidades do modelo de negócio. A sede da empresa fica em Bauru, por conta da facilidade de logística (a maior fornecedora encontra-se também em Bauru, por isto está sediada nesta cidade), e é desse local que saem todos os produtos, processos, direcionamentos financeiros e campanhas de comunicação e marketing para o Brasil. Após o grande crescimento da rede, e em tempo tão curto, os 3 proprietários, que também atuam como diretores, decidiram cessar a abertura de novas unidades e rever toda a estruturação da empresa, com o intuito de otimizar e melhorar todo processo que envolve a gestão dos quiosques, bem como padronizar todos os procedimentos relacionados a rede. Dessa forma, a BMR começou a ‘tomar corpo’: a empresa que teve seu início na sala de jantar dos diretores, somente com o intuito de intermediar o envio de mercadorias, contando com 4 funcionários, agora se situa em um prédio comercial no qual se aloca toda a mão de obra da empresa. Atualmente o maior objetivo da BMR é desenvolver as diretrizes e premissas que se considera condizente com a marca e que serão capazes de gerir a

rede de maneira mais eficiente possível, para que, em um médio prazo, possa voltar a abrir unidades, de forma mais estruturada.

Dado o pouco tempo de existência, todos os departamentos e processos estão sendo criados do princípio, o que configura grande desafio para os responsáveis, pela complexidade de criar procedimentos para uma rede que já está em atividade há cerca de um ano. Se o formato de franquia for considerado, trata-se, então, de um desafio maior ainda: não basta somente criar, mas também tornar possível a adaptação do franqueado às novas exigências.

Fato também importante para embasar a classificação da organização estudada é a publicação apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (CEZARINO; CAPOMAR, 2006) na qual constam algumas características básicas dos pequenos negócios. Dentre as 14 características indicadas, cerca de 7 podem ser encontradas, em primeira análise, na BMR, em que as mais se fazem visíveis são: presença de laços familiares no quadro de sócios e funcionários, baixo nível de terceirização, baixo emprego de tecnologias sofisticadas e dificuldade de definição dos custos fixos. Apesar de serem características, em um primeiro momento, que denotam certa fragilidade, e podem parecer um indício ao fracasso da organização, não é o que se observa na BMR. Atualmente, a renda da empresa é proveniente da cobrança de royalties, taxa de franquia e do lucro das unidades próprias. Ou seja, neste caso, os atributos que fortalecem a organização como de pequeno porte não foram decisivas negativamente durante o processo de construção.

Tratando-se de marca, ainda é pouco conhecida, e não apresenta visão, missão, valores e posicionamento implementados, apesar de já terem sido definidos com a ajuda de uma consultora de cultura organizacional e recursos humanos, em data recente ao estudo. Sua identidade visual, logo e slogan foram pensados por um dos diretores, e permanecem da mesma forma desde então, sem apresentar embasamento teórico, estratégico ou técnico para sua execução.

A maior dificuldade encontrada pela empresa hoje quando se diz respeito ao modelo de negócio de franquias é o da padronização: os franqueados aparentemente não se adaptaram ao negócio da maneira como teoricamente deve acontecer, e seguem executando ações processuais, financeiras e de marketing como acreditam ser melhor para cada quiosque. Por outro lado, houve pouco ou nenhum treinamento transferido para estes, o que justifica, muitas vezes, o problema da falta de padronização.

Apesar da marca ser uma e a empresa outra, na grande maioria da comunicação organizacional usa-se a marca Baummer Semijoias como a principal, enquanto a marca BMR

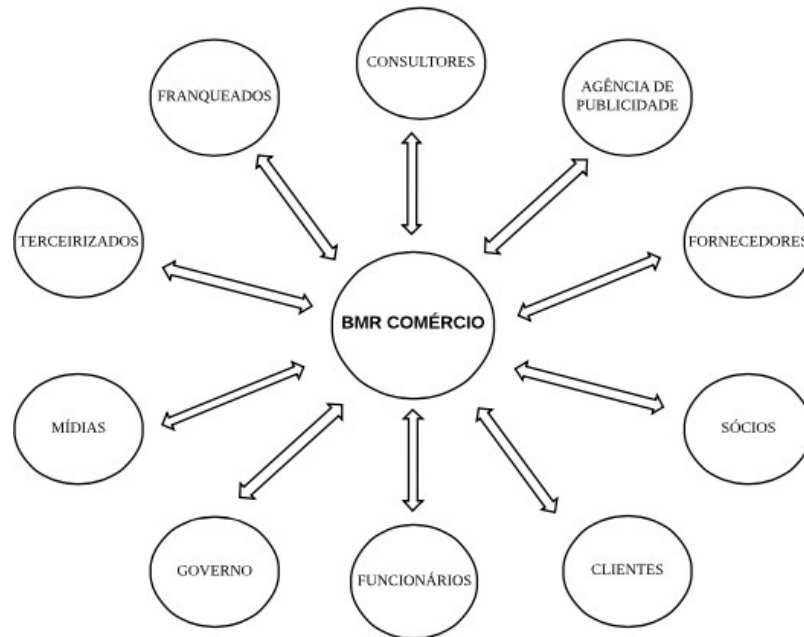
COMÉRCIO é usada somente para distinguir franqueadora dos quiosques da rede, fato que, em alguns momentos, gera dificuldade de assimilação por parte dos envolvidos do que cabe a cada um. Este é um ponto importante de se considerar quando temos ciência que o produto principal da franquia é a semijoia, enquanto da franqueadora é o *knowhow* e o modelo de negócio para se trabalhar com estes produtos.

3.1.1 Stakeholders

Uma empresa, em seu cotidiano, tem necessidade de dialogar com diversos atores sociais. Para conseguir atingir seus objetivos, precisa encontrar a melhor maneira de se comunicar com estes, estabelecendo relacionamentos condizentes com as necessidades específicas que se deseja suprir. A comunicação em um ambiente organizacional não é uma via de mão única, na qual somente se considera necessário que informações cheguem ao receptor de maneira clara, mas sim de mão dupla, no qual a receptividade se torna tão relevante quanto a fala em um diálogo. Estes atores, quando caracterizados pelo poder que detêm sobre uma companhia, são conhecidos como stakeholders, conceitualmente vistos como “qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado por atos, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 25 apud FRANÇA, 2012, p.31).

No contexto da BMR Comércio, é necessário analisar quais são os stakeholders encontrados, bem como o perfil que cada um assume, já que é a partir desta análise que se pode entender a maneira pela qual a comunicação precisa ser planejada, visando transmitir as mensagens que a companhia deseja de forma direcionada e que façam real sentido para os indivíduos. Na figura 2, é possível verificar os stakeholders da empresa:

Figura 2 – Stakeholders BMR Comércio



Fonte: Documentos internos da BMR Comércio.

O fluxograma acima indica os stakeholders com os quais as BMR Comércio se relaciona. São diferentes perfis para suprir as diferentes necessidades encontradas na empresa. Num geral, de uma maneira ou outra, todos os supracitados têm poder de influenciar as ações organizacionais, bem como podem ser influenciados por estas.

Considera-se importante detalhar o perfil dos funcionários, sobre o qual será trabalhado ao longo deste trabalho. Trata-se, de uma empresa em que a média de idade é de 24 anos, sendo considerada jovem. Os trabalhadores são, em sua grande maioria, de outras cidades, e têm de se deslocar até Bauru para trabalhar. 90% são mulheres, responsáveis pela logística em si dos produtos que são enviados para os quiosques, enquanto a maioria masculina está localizada nas áreas gerenciais da empresa. Em relação à escolaridade, a maioria cursa, ou já cursou, ensino superior, o que denota que a mão de obra é especializada, fato que ajuda no entendimento do bom desempenho da organização. Quanto ao perfil social, é convergente: tratam-se de indivíduos sociáveis e de fácil relacionamento, criativos e pró-ativos. Além de ser o perfil recorrente na empresa por natureza, quando se entra no mérito de recrutamento de novos funcionários, são estes os pontos levados em consideração.

3.1.2 O departamento de comunicação e marketing – comunicação interna

Inicialmente, não havia delimitações de cargos bem definidas, sem departamentalização ou direcionamento, e o foco era o da entrega dos produtos para toda a rede. Com o passar do tempo, e o aumento no número de quiosques, foi necessário que a empresa começasse a se estruturar de forma mais profissional, padronizando processos e contratando mais mão de obra. Nesse cenário, ao longo de 6 meses, foram criados os departamentos de processos, financeiro, comunicação e marketing, logística e gestão de pessoas (GP).

O departamento de comunicação e marketing foi criado no mês de abril de 2017, inicialmente com apenas uma funcionária e uma agência terceirizada, sendo a primeira responsável por planejar, direcionar e avaliar todos os processos comunicacionais, independentemente do público em questão, e a segunda em executar. A demanda era muito grande e o direcionamento da diretoria era que, primeiramente, os quiosques deveriam receber atenção. Desta forma, a comunicação interna não foi colocada como prioridade, apesar de ações pontuais terem acontecido. Hoje, o departamento conta com uma gerente e dois estagiários, além da agência, porém observa-se que a comunicação interna ainda não é pauta prioritária no desenvolvimento estratégico. Apesar disto, houve o desenvolvimento e implementação de algumas ferramentas, a grande maioria com objetivo de facilitar a comunicação entre os departamentos e evitar ruídos no fluxo de informação. Poucas são as ações voltadas para o engajamento do colaborador com a empresa.

Por mais que já existam departamentos mais estruturados que no início, ainda é possível observar que existe dificuldade em distinguir algumas funções que são de responsabilidade de cada departamento no âmbito da comunicação interna: as estagiárias de GP muitas vezes executam funções condizentes as de responsabilidade do departamento de comunicação e marketing. O departamento de GP não apresenta uma gerente responsável, de forma que pode ser considerado o menos maduro entre todos. É necessário, então, que a responsável pela comunicação também esteja muito bem alinhada às ações sob responsabilidade de GP, para não haver nenhum tipo de incongruência entre as ações e/ou posicionamento dos dois departamentos. Por ser uma empresa de pequeno porte, ainda é possível adquirir tal postura, porém se faz necessária a definição, de forma mais clara, das responsabilidades das respectivas áreas.

O quadro 1, apresentado a seguir, mostra as ferramentas de comunicação interna utilizadas até o presente momento do estudo.

Quadro 1 – Ferramentas de comunicação interna utilizadas na BMR

Ferramenta	Periodicidade	Finalidade
Skype	Diária	Tirar dúvidas rápidas, solicitações pontuais
Email	Diária	Formalização de decisões e solicitações
Reunioes	Sempre que necessário	Tomada de decisões e discussão de projetos em equipe
Whatsapp	Diária	Troca de informações informais
Dinamicas em grupo	Mensal	Interação entre funcionários e discussão sobre temas pertinentes a toda equipe
Eventos	Esporádica	Integração e engajamento da equipe aos objetivos da empresa
TV Baummer	Diária	Disponibilização de comunicados, aniversariantes do mes, informativos sobre abertura de novas lojas, campanhas e novidades da rede

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Metodologia

Seguiu-se a definição de Vergara (2004) de classificação quanto aos fins e meios de pesquisa.

Quanto ao fim, o estudo consistiu em pesquisa bibliográfica sobre os conceitos teóricos de cultura organizacional e comunicação interna, bem como subconceitos relacionados aos temas que foram captados ao longo da pesquisa e puderam enriquecer a análise final. Teve como objetivo ser uma pesquisa exploratória dos temas supracitados com a finalidade de aumentar o conhecimento da responsável pelo estudo no nicho em questão, já que os conhecimentos previamente existentes não se mostraram com suficiente profundidade.

Quanto ao meio, foram utilizados livros, artigos científicos, teses de mestrado e doutorado, entrevistas, vídeos e conhecimento adquirido por intermédio do curso de Relações Públicas, para a concepção do material bibliográfico necessário para o referencial teórico, bem como os métodos de observação participante, entrevistas e questionários, para demonstração prática do pressuposto teórico, através de levantamento de dados.

3.2.1 Observação participante

O método de pesquisa utilizado para obter as informações necessárias sobre a organização como um todo foi o de observação participante, o qual possibilita ao pesquisador mergulhar nas atividades cotidianas da organização, a fim de obter as respostas necessárias para a pesquisa. Segundo May (2004, p. 175):

[...] a vida social não é fixa, mas dinâmica e mutável. Portanto, se as vidas sociais das pessoas estão mudando constantemente, devemos nos tornar parte delas para entender como mudam, devemos participar delas e registrar nossas experiências dessas transformações, os seus efeitos sobre as pessoas, assim como interpretações.

Desta forma, esse método é uma ferramenta propícia, quando se considera necessário, entender de maneira mais profunda questões sociais que envolvem a organização, pois tem como seu objeto de estudo principal as pessoas, bem com as situações que as rodeiam. As respostas alcançadas com o uso desse método são, em sua grande maioria, qualitativas, e consideram conscientemente o subjetivo do pesquisador, ou seja, “a teoria é derivada das observações.” (MAY, 2004, p. 179).

O contato do pesquisador com o ambiente a ser estudado é, normalmente, longo, porém deve-se ter a clareza da pergunta pela qual se busca a resposta, e entender que o momento correto de se retirar é aquele em que a observação já não traz mais insumos para obtê-la, ou então quando a quantidade de informações que se teve acesso está saturada e se corre o risco de modificar interpretações já feitas anteriormente. No caso deste trabalho, optou-se por estudar a organização durante os meses de outubro e meados de novembro, pois mostrou-se o suficiente para obter informações realmente relevantes na busca pelas respostas.

O teórico Gold (1969 apud MAY, 2004) divide o papel que o pesquisador pode desempenhar no ímpeto da pesquisa de 4 formas diferentes: participante completo, participante como observador, observador como participante e observador completo. Aqui, o pesquisador se encaixa nas características de participante como observador, em que o papel adotado por esse é de ciência de todos, bem como as intenções direcionadoras da observação, já que é membro da organização no nível gerencial, e responsável pelas decisões que cabem ao departamento de comunicação e marketing, o qual engloba todas as questões relacionadas a comunicação interna e cultura organizacional (em ações conjuntas ao departamento de gestão de pessoas). O relacionamento esperado para a obtenção das informações já existe, o que é, potencialmente, facilitador para a obtenção das informações. Diante disto, segundo May (2004, p.154) “torna-se parte de uma cena social e participar nela requer que o pesquisador seja aceito em algum grau”, e, considerando que o relacionamento do pesquisador com o meio já é amigável, a questão do acesso não se torna uma dificuldade no processo. Ainda considerando o acesso, para esta circunstância, o nível de poder considerado foi o gerencial, pois trata-se do nível em que a pesquisadora está inserida e dispõe de mais alcance às informações.

Quanto à técnica de obtenção dos dados, existe uma grande flexibilidade pertinente a observação participante, já que, apesar de se mostrar importante ter bem definido desde o princípio a problemática principal a se analisar, as questões vão aflorando e se desenvolvendo de acordo com o passar do tempo e a percepção do pesquisador quando já inserido no ambiente de estudo. As demais informações que aparecem são aquelas que, de

alguma forma, se mostram complementares para a investigação. May (2004, p.188) também considera que “enquanto a natureza dos relacionamentos é anotada, é importante anotar a ordem e a situação nas quais os eventos desdobram-se, assim como as regras empregadas e as suas reflexões sobre os eventos observados”, almejando, assim, não somente dados mais detalhados, como também contemplar todos os pontos importantes a serem observados no momento em que a análise em si está acontecendo.

Em sentido de interpretação, será também considerada a frequência das situações, além de comparação de situações análogas, para buscar o entendimento de significados, práticas, papéis, relacionamento, episódios, entre outros.

Para finalizar, é necessário a análise dos dados obtidos, já fora do ambiente, para a obtenção dos resultados desejados. Esta análise será feita em tópico posterior.

3.2.2 Entrevista

Além do método de observação, fez-se necessário a realização de um método de pesquisa conhecido como entrevista, com o nível gerencial da empresa (gerentes de processos, logística e financeiro – a gerente de comunicação não será considerada nesse processo pois se trata da pesquisadora responsável pelo trabalho em questão) e diretores (diretor geral, diretor de varejo e diretora de produtos). O intuito é trazer uma profundidade maior ao entendimento da visão que estes têm de conceitos relacionados ao trabalho no contexto da empresa, já que estes foram os dirigentes do desenvolvimento estratégico da cultura organizacional da empresa, e responsáveis por difundir esta para todos os outros funcionários. Considerando que a cultura é algo extremamente dinâmico e sofre forte influência do posicionamento e crenças pessoais dos envolvidos, algumas perguntas pessoais também foram feitas, na tentativa de identificar pontos no perfil dos gerentes e diretores no processo, que possam influenciar, de alguma maneira, o desenvolvimento da cultura e das ações de comunicação interna da BMR.

Segundo Markoni e Lakatos (2003, p. 195), uma entrevista é caracterizada pelo “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional [...] efetuada face a face, de maneira metódica”. Neste caso, foi utilizada a entrevista estruturada focalizada, pois se fez necessária a posterior comparação entre as respostas obtidas. O planejamento do roteiro foi feito com base nos objetivos acima citados, por meio de questões abertas, e os conteúdos foram gravados e transcritos posteriormente, para que os envolvidos se sentissem o mais a

vontade possível em expressar suas opiniões, sem ter que aguardar a coleta de dados escrita da pesquisadora. Tomou-se o cuidado em redigir de maneira mais fiel possível o que os entrevistados responderam. O relatório em que constam as perguntas e respostas será apresentado em tópico posterior (como apêndice).

3.2.3 Questionário

Com a finalidade de compreender a percepção dos demais funcionários da empresa em relação à cultura organizacional, foi utilizada a técnica de questionário indireto, por se tratar de um método que alcança a quem se deseja obter informação de maneira simples e clara, no qual as perguntas são feitas de maneira objetiva, e que facilita a visualização das respostas, por conta da uniformidade de preenchimento. Desta forma, levando em consideração o perfil de público envolvido, o qual não se mostra, num geral, aberto a dar a opinião por livre vontade, a mediação da pesquisadora foi utilizada com o intuito de facilitar e as respostas para as perguntas feitas com base na necessidade da pesquisa. O questionário (Apêndice A) foi aplicado em grupo, em um evento específico, e seus resultados serão explanados a seguir.

3.3 Resultados obtidos e análise

3.3.1 Da observação participante

Seguindo May (2004), as anotações foram feitas em diário de campo, e os resultados do método de observação participante serão apresentados conforme temas pré estabelecidos, pois, como afirma May (2004, p.188) “tomar notas sobre quaisquer de todas as coisas que acontecem não apenas é impossível, mas também é indesejável, os seus interesses teóricos orientarão as suas observações [...]”. Desta forma, ao longo do tempo de análise, foram considerados os seguintes direcionamentos interpretativos: relacionamentos interpessoais e posicionamento pessoal, decisões e eventos, que serão detalhados a seguir.

3.3.1.1 Relacionamentos interpessoais e posicionamento pessoal

No período de observação, os níveis hierárquicos foram detalhados através do organograma apresentado pelo departamento de GP, com a colaboração de uma consultora, fato que influenciou consideravelmente a maneira com a qual as pessoas se relacionavam. Em muitos casos, ficou claro que os funcionários conviviam profissionalmente de maneira

confusa, por conta da desorganização da estrutura e não definição de cargos e funções, porém, após a definição do organograma, passou a existir um direcionamento mais claro para todos, influenciando, assim, na maneira como as pessoas se portavam em relação umas as outras. Essa mudança pode ser associada ao fato do convívio cotidiano, que mudou (por conta da reorganização de funções), bem como por conta da delegação de poder que o organograma trouxe.

O nível gerencial se mostrou em grande harmonia, defendendo os mesmos ideais, enquanto a diretoria pareceu se afastar da tomada de decisões, porém demonstrando maior alinhamento entre os três diretores.

As mudanças constantes, que são características da empresa, influenciaram na maneira como os funcionários se portavam perante uns aos outros, exigindo postura mais formal e profissional, o que destoava do padrão visto no começo da observação, informal e de descontração. Foi possível observar o descontentamento de alguns funcionários em relação a mudanças, mas nenhuma reclamação formal foi feita.

3.3.1.2 Decisões

As decisões, num geral, passaram a ser concentradas nos níveis de gerência, ou seja, a autonomia da liderança aumentou. Ao mesmo tempo, houve maior exigência em relação à responsabilidade e entrega de resultados.

Houve a decisão, por parte da diretoria, de implementar um sistema de metas bimestrais, sob os cuidados de planejamento e execução dos gerentes, para que alguns objetivos estabelecidos fossem cumpridos, e a orientação foi de que o foco do trabalho cotidiano deveria ser no desenvolvimento dos projetos necessários para se atingir as metas.

Modificações também aconteceram na infra-estrutura da empresa: as salas, que eram divididas de acordo com os departamentos, foram derrubadas, e substituídas por um espaço compartilhado. Somente o departamento financeiro, por conta do sigilo necessário ao trabalho, ficou em uma sala reservada. O motivo da mudança na infra-estrutura foi o foco: como se trata uma sala conjunta, regras foram adotadas no sentido de não permitir conversas ou comportamentos que desconcentrassem os colegas de trabalho, induzindo todos a prestar atenção no desenvolvimento dos projetos em que estavam trabalhando, buscando elevar a produtividade dos presentes. Nesse sentido, a mudança mostrou-se benéfica, pois o convívio entre os departamentos facilitou a comunicação entre os mesmos, bem como facilitou o fluxo de informação. Em contrapartida, foi criado um ambiente, também de uso coletivo, somente

para discussões, *briefings* e troca de ideias. O intuito era criar um espaço mais descontraído e aberto a todos. Na prática, o resultado não foi como planejado. Muitas vezes, por falta de outros ambientes para discussões mais formais, a sala é utilizada para resolver problemas, processos seletivos ou produções audiovisuais, o que impossibilita o uso pelos demais.

Como destaque, houve a criação dos pilares da identidade cultural da empresa: reuniões entre as lideranças com o intuito de desenvolver a missão, visão e valores. Longos encontros para a tomada de decisão resultaram nos conceitos abaixo apresentados, porém, foi optado por não serem expostos ao restante das equipes.

Quadro 2 – Missão, Visão e Valores da BMR Comércio

MISSÃO	Proporcionar momentos únicos, através de produtos acessíveis e experiências encantadoras
VISÃO	Crescer disseminando os valores, sem esquecer da nossa história
VALORES	<p>Garra: é focar todas as energias na busca contínua por soluções, e não problemas, buscando ser melhor a cada dia, sem desistir</p> <p>Humildade: para admitir nossos erros, e deixar que os resultados falem por si só</p> <p>Relacionamento: troca de experiências, embasadas em respeito e empatia, para o benefício de todas as partes envolvidas</p> <p>Reconhecimento: disseminar uma atitude de gratidão em todas as ações, buscando sempre a valorização das pessoas</p> <p>Simplicidade: buscar resultados sustentáveis, através de ações claras e objetivas</p>

Fonte: Documentos internos da BMR Comércio.

3.3.1.3 Eventos

Durante o período de análise, aconteceram dois eventos organizacionais. Uma imersão e uma dinâmica.

No início do mês de outubro, aconteceu a Imersão BMR, organizada pelo departamento de comunicação e marketing da empresa. O evento teve duração de 8 horas, e contou com a presença de toda a empresa, exceto 2 estagiárias. Em seu cronograma, estavam as seguintes atividades: café da manhã colaborativo (em que cada funcionário deveria levar um item para compartilhar com os outros), discussão sobre a cultura da empresa (a intenção foi de começar a estimular a reflexão dos funcionários em torno desse tema para tornar a construção, que aconteceu posterior ao evento, possível), almoço, *storytelling* com os diretores (em que contavam a história da empresa de uma forma mais intimista) e, por último, *talk show* com os funcionários (em que o diretor chamava pessoa por pessoa e fazia perguntas com o intuito das mesmas explicarem sua função e cargo, além de conhecer questões pessoais

e particularidades). Após este momento, houve uma confraternização entre os membros da diretoria e corpo gerencial. O objetivo da imersão foi fomentar a reflexão sobre a cultura organizacional, propondo uma discussão sobre pontos que todos os membros do time consideravam ter relação com esse tema. Os momentos de refeição eram mais descontraídos, mas existiu claramente a divisão de dois grupos entre os funcionários: o operacional e o gerencial, usando classificação utilizada pelos mesmos. Essa divisão, porém, não é a que consta no organograma. Apesar disso, é uma consideração importante a se colocar, quando se pensa nas relações de poder que ocorrem na organização.

Ao fim do horário de trabalho, alguns membros permaneceram no local do evento para uma confraternização informal. Na semana posterior ao evento, o departamento responsável pelo mesmo realizou uma pesquisa de *feedback* entre os funcionários. No geral, não houve boa aceitação, principalmente pela definição da data (a imersão aconteceu em um sábado) e porque não houve retorno claro do investimento que foi feito. O primeiro posicionamento é referente aos funcionários, enquanto o segundo a diretoria.

A dinâmica aconteceu no início do mês de novembro, sob os cuidados do departamento de comunicação e marketing e GP, e contou com a presença de todos os funcionários, exceto 2 diretores. Com o objetivo de promover a interação entre o grupo, e fomentar reflexões sobre temas específicos, contou com a presença de uma consultora de moda, para um bate papo em que a intenção era trazer conhecimentos sobre a área de moda, relevante para o mercado de semijoias, de forma que os funcionários se familiarizassem com aspectos básicos desse ramo, bem como promover a integração entre os mesmos. Também contou com café da manhã e apresentação do funcionário destaque do mês anterior (que é escolhido por votação). Observou-se um clima de descontração nos presentes, principalmente no momento da refeição. No momento do bate papo, por falta de espaço para as pessoas se acomodarem confortavelmente e também talvez por conta do grau de desconhecimento das pessoas sobre o tema, houve um aparente desconforto. Foi aplicada uma pesquisa de *feedback* posterior ao evento, em que constou um retorno negativo, em sua maioria. O maior motivo de queixas foi a dificuldade de entendimento em relação ao universo da moda.

Os esforços referentes aos eventos executados não surtiram efeitos positivos, segundo as pesquisas realizadas. Uma possível causa é a falta de alinhamento entre as necessidades e expectativas do grupo com a execução. Assim, faz-se necessário entender o perfil e anseios do grupo, para traduzi-los nos objetivos do evento, e conseguir obter resultados satisfatórios.

3.3.2 Da entrevista

As entrevistas foram feitas de maneira individual, fora do ambiente de trabalho, para que os entrevistados se sentissem mais à vontade para expressar suas opiniões. Os dados serão disponibilizados de acordo com os tópicos abordados na pesquisa, pois acredita-se que esse padrão de organização propicia mais fácil compreensão no momento da análise.

3.3.2.1 Pessoal

Num primeiro momento, foram feitos questionamentos com o intuito de iniciar a entrevista de forma menos direta, para que os entrevistados se sentissem à vontade para as posteriores perguntas, mais opinativas, e dessa forma, complexas. Os entrevistados apresentavam faixa etária de 22 a 30 anos, podendo ser considerados jovens, e, em sua maioria, estão ainda em formação universitária. Apenas um entrevistado apresentava nível de pós-graduação. A maioria atua na área em que vai se formar ou que já se formou, fator que pode ser importante a se considerar em relação ao crescimento da empresa em tão pouco tempo. Todos estão no nível hierárquico gerencial ou de diretoria, sendo que, mesmo os que estão ocupando o cargo há pouco tempo, foram os responsáveis pela criação dos respectivos departamentos, ou, no caso dos diretores, da empresa. Quanto aos valores pessoais, os termos humildade, lealdade, sinceridade, garra e pró-atividade são os que aparecem com maior recorrência.

Observa-se uma convergência no perfil dos envolvidos, principalmente por conta do convívio que têm fora do ambiente empresarial, no sentido de que todos os gerentes cursam a mesma faculdade, e os diretores são membros da mesma família.

3.3.2.2 Comunicação interna

Quando a entrevista foi direcionada ao âmbito da comunicação interna, houve maior diversidade em relação às respostas, principalmente no entendimento do conceito da comunicação interna em si. Os gerentes, em sua maioria, enxergam como ferramentas para possibilitar que a informação circule como deve acontecer, usando exemplos para definir, como no caso de um entrevistado, que citou o e-mail como comunicação interna da empresa. A partir do que foi apontado pelo diretor de varejo, entende-se que os diretores têm uma concepção abstrata, no sentido de visualizar a comunicação interna como “falar e ser entendido dentro da empresa” (Apêndice E). Apesar da diferença nos posicionamentos, todos os entrevistados mostraram que, para eles há importância no fato de se comunicar e ser

entendido, sendo através da fala ou de plataformas. Em relação aos canais, foram citados e-mail, Skype, reuniões, conversas presenciais em sua grande maioria, o que demonstra a importância que se dá ao viés informativo da comunicação. Poucas vezes a TV Baummer e as dinâmicas, canais utilizados para o engajamento do público interno, foram citados, apesar de serem canais relevantes no dia a dia da empresa, em um ponto de vista de relacionamento entre os funcionários. Em relação ao conteúdo que deveria ser divulgado através da comunicação interna, observa-se a mesma linha de postura. Os gerentes apresentaram uma visão relacionada a informações relevantes e tomada de decisão, enquanto a diretoria apresentou uma visão de liderança voltada para a interação e engajamento dos funcionários, acreditando ser necessário que praticamente todas as informações sejam disponibilizadas para todos. A diferença evidente de posicionamento em relação a estes dois níveis hierárquicos pode demonstrar certa divergência em relação ao entendimento dos objetivos organizacionais, sendo o primeiro voltado para execução e resultados, e o segundo, para relacionamento e desenvolvimento do público interno.

Já em relação à comunicação interna na BMR, foram questionados os pontos positivos e negativos observados pelos entrevistados, e, negativamente, foram citados a falta de uma ferramenta que unificasse todas as informações relevantes da empresa, o fluxo incorreto de informações que acontece, no sentido de que a informação muitas vezes não chega para todos que têm que chegar na íntegra e falta de canais de comunicação para os funcionários (e este item ligado a falta de feedbacks recorrente na empresa). Em um sentido relacionado à comunicação interna como o diálogo entre os integrantes do grupo pertencente à organização, a falta de impessoalidade e de transparência, bem como a falta de esclarecimento de expectativas por parte da diretoria foi pontuada. Positivamente, a comunicação informal aparece como o maior destaque, no sentido de que as informações chegam rapidamente para todos, ajudando no andamento do cotidiano corporativo. Este fato pode ser explicado, em muito, pela proximidade que os entrevistados têm fora do ambiente de trabalho. A diversidade de canais de comunicação, no sentido informativo, também foi pontuada.

No geral, percebe-se uma discrepância relacionada ao entendimento do conceito, em que alguns entendem como instrumental e outros entendem pelo ato da fala no ambiente organizacional. Em nenhum momento foi pontuado o viés estratégico que a comunicação interna pode apresentar. Quanto ao posicionamento de pontos positivos e negativos, podem ser enxergados como reflexo da falta de estruturação que ainda existe dentro do departamento

de comunicação e marketing para a comunicação interna, em que pouco ainda é feito e de maneira não estruturada.

3.3.2.3 Cultura organizacional

Em relação à cultura organizacional, primeiramente foi questionada qual a palavra que vinha a mente dos entrevistados, quando pensavam na BMR, e as palavras levantadas que mais apareceram foram relacionadas à garra e desafio. A segunda questão, relacionada ao sentimento dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho que estão inseridos, deixa ainda mais clara a percepção dos envolvidos, principalmente dos gerentes, em relação à empresa, no sentido de que o que mais fica evidente é que estes se sentem desafiados, muito por conta das mudanças contínuas que acontecem no dia a dia da empresa. Pelo que foi observado, não é uma visão negativa, mas apenas uma constatação comum na fala dos envolvidos. Apesar disso, não deixam de ponderar que esse tipo de situação é, em alguns momentos, desgastante, e exige considerável empenho para a realização das decisões cotidianas. Neste aspecto, mostra-se de extrema importância o desenvolvimento de ações que estimulem e engajem o público, para que a visão de que a empresa é inspiradora se sobressaia sobre o desgaste. Outra consideração importante é associada à infra-estrutura em si, quando questionados sobre o futuro da BMR: melhorias são desejadas e acredita-se que influenciarão na produtividade dos funcionários. Outro desejo recorrente é o de estabilidade, para que a organização caminhe de maneira mais leve, e assim consiga obter os resultados que deseja em uma forma mais estruturada.

Um ponto em comum encontrado na fala foi o do papel dos funcionários na construção da empresa: todos consideram como muito importante, necessário para o desenvolvimento da empresa. Apesar disso, ao analisar as respostas, ressalta-se o posicionamento do gerente do departamento de logística, o qual considera que:

No curto prazo, falando principalmente de funcionários chave (da diretoria até o nível de supervisão), a equipe tem potencial para suprir a necessidade da empresa nesse momento, mas a longo prazo acho que será necessário a capacitação desses profissionais com cursos específicos de cada área, e de liderança também. (Apêndice B)

Ou seja, da mesma forma que os funcionários se dedicam à empresa, possivelmente em um próximo momento será necessário o investimento da empresa, no sentido de capacitar a liderança, para que seja possível otimizar os resultados apresentados

por esta, e, principalmente, para que o desenvolvimento seja uniforme. A percepção de todos da importância dos funcionários no ambiente é algo condizente com a missão, visão e valores da BMR, mostrando harmonia em relação ao que foi decidido e à maneira como estes compreendem o ambiente em que estão inseridos.

Especificamente sobre os valores da empresa, todos confirmaram saber quais são, e quando questionados sobre qual era o valor mais praticado, a garra mostrou-se mais recorrente. Neste ponto, é importante considerar que, muitas vezes, os valores que a empresa toma para si mais praticados são aqueles que mais se relacionam às ações cotidianas específicas de cada um, e, em muitos momentos também ao valor que os envolvidos mais têm dificuldade de absorver por questões pessoais.

Por fim, a resposta de todos em relação ao papel que exercem no ambiente de trabalho foi positiva, demonstrando um sentimento de pertença e engajamento por parte dos entrevistados.

3.3.3 Do questionário

O quadro 3 compila as respostas fornecidas por 23 dos 25 funcionários que faziam parte do quadro colaborativo no momento da pesquisa. As duas funcionárias que não foram consideradas não puderam estar presentes no evento em que o questionário foi aplicado. As respostas em negrito são as que se repetiram.

Quadro 3 – Respostas dos funcionários da BMR

Pergunta	Respostas
O que é cultura?	Significado Rotina de trabalho Hábitos Crenças
O que não é cultura?	O que não agrega valor Atitudes que destoam do que é normal
Em uma palavra, qual a cultura na BMR?	É o desdobramento do jeito de cada um Garra Colaboração Comprometimento Companheirismo Prestatividade Acolhimento Humildade Liberdade Empatia Multidisciplinaridade Evolução Diversidade Coragem Desafio União Força de vontade Dedicação Harmonia Respeito Mudança
Como vocês veem a BMR em um futuro?	Referencia de empresa de semijoias no Brasil Desenvolvimento de marca Referencia de local para trabalhar Desenvolvimento humano Não vender só produto, mas também valores Ser diferente
O que falta para esses objetivos serem alcançados?	Tempo União Empatia Espaço para ser ouvido Humildade para buscar ajuda Organograma bem definido Ouvir críticas como construtivas

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro buscou trazer à tona percepções dos funcionários em relação a questionamentos utilizados para embasar a discussão em torno da cultura organizacional da empresa, que ocorreu poucas semanas após a realização do evento onde o questionário foi aplicado. Todos os níveis hierárquicos estavam presentes e foram instigados a dar a opinião sobre os temas propostos, de forma a enriquecer a discussão e trazer pontos de vista que agregassem ao processo. Diante disso, ressalta-se que

O empregado interage com seus colegas e com o meio em que está inserido e influencia a Cultura Organizacional, mas em geral é pouco consciente disso. Por isso, pode-se afirmar que esse “jeito de ser” da empresa é o arranjo formado pela interação de todos [...]. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 57)

Esta referencia faz alusão a dois pontos relevantes na análise da aplicação do método do questionário, primeiramente na escolha da aplicação deste tipo de pesquisa em um ambiente em que todos os funcionários estivessem na companhia de seus colegas de trabalho, para que se sentissem confortáveis para expressar a opinião pessoal, no sentido de que a interação propicia o sentimento de conforto, e, segundo, por justificar a necessidade de se conhecer a opinião do grupo para, posteriormente, concretizar os pilares relacionados à cultura organizacional da empresa. O fato de considerar a opinião de todos, não necessariamente implica que essa será a base formadora da cultura, porém pode ser considerada um direcionamento relevante no sentido de diagnosticar a maneira como o funcionário vivencia a empresa, bem como a maneira que gostaria de vê-la. É uma medida tomada para que haja validação social do grupo, fato importante na consolidação da identidade cultural desenvolvida pelos líderes da organização. Na prática, muito do que foi dito pelos funcionários foi realmente considerado no momento da formação da missão, visão e valores.

De uma maneira geral, percebe-se uma convergência em relação à percepção dos funcionários de menor nível hierárquico para com a percepção das lideranças da BMR, fato que, unido a boas estratégias de comunicação interna, podem ser a força propulsora necessária para o fortalecimento da missão, visão e valores que a empresa optou por assumir.

4 REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Marchiori (2016, on-line), “cultura são criações comunicativas as quais emergem e são sustentadas pelos atos comunicacionais”. É através da comunicação, do diálogo, que se faz possível entender quais são os fatores considerados intrínsecos a organização, e que poderão ser traduzidos em seu DNA. A tradução é feita, pelo registro da missão, visão e valores da empresa por meio da comunicação, e também por intermédio desta, os valores são repassados, fortalecidos e disseminados entre todos os funcionários, geração por geração. A comunicação é o meio pelo qual a cultura se perpetua. Dessa forma, fica claro o quão importante, e até mesmo dependente, a cultura é da comunicação dentro de uma organização. No contexto da BMR Comércio, em que todos esses aspectos estão em desenvolvimento, mostra-se importante identificar pontos estratégicos nos quais a cultura e a comunicação podem ser melhor alinhadas, e assim, melhorar o desempenho dos funcionários.

A partir deste pressuposto, o capítulo tem como proposta trazer as reflexões da autora baseadas na coleta de dados e análise dos resultados da pesquisa, em relação ao sentido em que a comunicação interna pode auxiliar no desenvolvimento da cultura organizacional projetada para a empresa, bem como trazer possíveis direcionamentos para o percurso do departamento de comunicação e marketing da organização. É importante salientar o viés estratégico que se quer considerar, e não apenas o instrumental, e que o intuito não é apresentar um plano de comunicação interna pronto para ser aplicado, mas sim, de direcionar possíveis melhorias no processo, a fim de obter o engajamento por parte dos funcionários em relação à cultura organizacional que se deseja disseminar. Diante disso, propõe-se, a seguir, alguns apontamentos sobre os processos e ações de comunicação interna que podem colaborar com tal objetivo.

- Boletim semanal informativo

Num sentido mais instrumental, a comunicação interna da empresa poderia desenvolver uma ferramenta que possibilitasse a todos os funcionários acesso a informações relevantes, de maneira simples e direta. É uma saída para uma questão levantada em entrevista realizada com os líderes: nem todas as informações chegam da mesma forma ou no mesmo momento para todos os que necessitam. Pode-se introduzir um boletim, de frequência semanal, no qual os principais acontecimentos da semana sejam considerados. O boletim pode

ser dividido em seções, sendo estas: diretoria, logística, processos, GP, financeiro, comunicação e marketing e rede, e orienta-se que seja entregue a todos os funcionários impresso, já que nem todos têm acesso a meios eletrônicos. Fica sob responsabilidade do departamento de comunicação reunir as notícias da semana, produzir o conteúdo e disponibilizar a todos.

- Ouvir a todos

É, basicamente, potencializar os recursos intelectuais da organização. Muitos processos são desenvolvidos e decisões são tomadas no dia a dia da empresa. Porém, nem sempre todos os envolvidos têm a oportunidade de expressar suas opiniões, por mais que sejam afetados pelos acontecimentos, levando em consideração que os responsáveis pelas decisões estratégicas não são, necessariamente, os que vão executar o que é desenvolvido. A proposta é que, em projetos que envolvam níveis hierárquicos ou departamentos diferentes, seja premissa ter a opinião de todos aqueles que farão parte do desenvolvimento, no momento do planejamento. Não necessariamente todas as opiniões precisam ser levadas em consideração nas tomadas de decisões, mas abrir espaço para o diálogo é uma maneira de engajar os funcionários e encontrar soluções para problemas que possam aparecer ao longo do caminho. Também facilita o entendimento das responsabilidades de cada um em uma situação específica, fato que possibilita um melhor aproveitamento das capacidades de todos. Trata-se de uma maneira de fortalecer de um dos valores da empresa: relacionamento.

- Feedbacks

Por mais que tenha sido possível aferir, através da entrevista, que o capital humano é considerado a base da organização, no dia a dia observa-se que nem sempre é prática da empresa estar atento e aberto a resposta (que não necessariamente é verbal) dos outros em relação a mudanças e situações específicas no ambiente corporativo. Incentivar os funcionários a expressar como se sentem em relação ao seu local de trabalho, as pessoas com as quais se relacionam profissionalmente e as decisões que os influenciam é uma maneira de aumentar o nível de comprometimento do primeiro com a empresa. É importante que os líderes estejam abertos, demonstrem ser pessoas confiáveis e maduras para receber críticas, sugestões, elogios, reclamações e quaisquer demais posicionamentos que outros tenham a acrescentar. Partindo deste pressuposto, mostra-se importante que os líderes busquem profissionais que consigam auxiliá-los a se capacitarem. No caso da BMR, esta capacitação já estava sendo executado no período do trabalho, ou seja, todos os responsáveis estavam

passando por coaching de liderança, para melhor atender à demanda que esta função exige. Um ponto importante também é o de dar real atenção para o feedback: não basta apenas ouvir de maneira superficial, mas estar disposto a absorver e incorporar o que foi dito, de maneira profissional. O sentimento de pertença que o poder do falar sem sentir medo/saber receber feedbacks traz/ver que a opinião expressada foi levada em consideração, é algo valioso na construção da identificação com a empresa e na consolidação de sua cultura organizacional. Além disto, quando questionados sobre o que mais sentiam faltam na comunicação interna da empresa, a questão do feedback foi uma constante reconhecida na fala dos líderes em entrevista. Vê-se, também, uma clara conexão com o valor da empresa de humildade.

- Ambientes que estimulam o diálogo

Os pontos supracitados são de extrema importância, porém, quando se coloca em pauta a abertura para considerar a opinião do outro nas tomadas de decisões, bem como o reconhecimento da importância dos feedbacks, pode-se enxergar como uma sugestão de melhoria de comportamento dos indivíduos que compõe o quadro corporativo. Para otimizar possíveis resultados provenientes desta melhoria, outro ponto a se refletir é o local onde as atividades empresariais acontecem. O local de trabalho é onde normalmente uma pessoa passa a maior parte do seu dia, e o quanto ela se sente confortável neste ambiente, fisicamente, pode definir como vai se comportar, e o quanto produtiva vai ser. Um ambiente de trabalho saudável, em que toda a infraestrutura necessária é considerada, deve conter organização, limpeza, silêncio, espaço físico, locais adequados para reuniões, conversas e debates, entre outros. Criar espaços de descontração e que promovam integração também é um ponto a se considerar, já que nestes ambientes o processo criativo tende a acontecer com muito mais facilidade, potencializando o desempenho dos funcionários.

Apesar destas considerações, a percepção de ambiente da autora vai além do espaço físico: a comunicação interna pode ser responsável por organizar eventos, situações, e momentos específicos em que o diálogo seja estimulado, exercendo o papel de mediadora entre as partes, encorajando a manifestação de opiniões e criando um contexto de acolhimento para os funcionários.

- Introdução dos valores organizacionais de forma implícita pelos líderes

Schein (1997 apud MARCHIORI, 2008, p.106), um dos principais autores a estudar a cultura organizacional, relaciona em todo seu estudo a importância do papel da liderança no processo de desenvolvimento da cultura organizacional. Segundo ele, “cultura é

o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder” (SCHEIN 1997, p.5 apud MARCHIORI, 2008, p.106). Além disso, a cultura de uma empresa não deve servir somente como um quadro ilustrativo e não praticado. Por mais que seja importante ter esse conteúdo em local visível e de fácil fixação na lembrança, é necessário entender se os valores fazem parte da realidade vivenciada cotidianamente na empresa, bem como se os líderes estão praticando, no dia a dia, aquilo que colocaram como meta para desenvolver, principalmente quanto aos valores. Portanto, a sugestão é que os líderes responsáveis pelo desenvolvimento da cultura organizacional introduzam em seu posicionamento os valores, e se proponham a refletir e compartilhar com os outros o que acontece no dia a dia, ou seja, os valores deverão se manter sob sigilo, porém as ações cotidianas deverão ser norteadas por estes. Reuniões quinzenais ou mensais podem ser marcadas somente para discutir as sobre o mês anterior, culminando na conclusão do que está, de fato, sendo incorporado e nos pontos em que se pode melhorar.

- Campanha de divulgação de missão, visão e valores

A base da cultura organizacional da empresa, missão, visão e valores, foi definida pelos diretores, em conjunto com a gerência e apoio de uma consultora, levando em consideração o posicionamento pessoal de todos os envolvidos, bem como a maneira como enxergam o ambiente de trabalho que estão inseridos e o planejamento da empresa a curto, médio e longo prazo. Parte importante deste processo, porém, é tornar público as decisões para os outros níveis hierárquicos da empresa, buscando o engajamento de todos neste ponto. Para Marchiori (2008, p.94) “é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja culturas em uma organização”. Propõe-se o desenvolvimento de uma campanha institucional para apresentação de missão, visão e valores. A campanha deve ter, em primeiro momento, foco no público interno, mas posteriormente pode ser apresentada para a rede como um todo. Em seu planejamento, deverá constar identidade visual própria, slogan e mídias que serão utilizadas. Também é importante considerar o momento da apresentação desta, já que faz-se necessária a exposição do conceito e objetivos da campanha. A sugestão é que a apresentação seja feita no momento da dinâmica mensal, por se tratar de um momento em que toda a empresa para, e pelo clima de descontração que normalmente a acompanha.

- Painel de observação de postura

Após o início da campanha de implementação de missão, visão e valores, é necessário desenvolver alguma ferramenta que engaje os funcionários, e que os incentive a

praticar, no seu dia a dia, as premissas da empresa, pois a cultura organizacional “se transforma efetivamente a partir do momento em que o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança proposta” (MARCHIORI, 1995, p.40 apud MARCHIORI, 2008, p.106). Dessa forma, a proposta é que seja criado um painel físico (o não uso dos meios digitais se dá pelo fato de que nem todos os funcionários têm acesso direto ao computador no ambiente de trabalho) com pontuações positivas e negativas. Cada funcionário ficaria responsável por pontuar os colegas, positivamente quando as ações forem ao encontro com a cultura da empresa, quanto negativamente, quando forem contra. A sugestão é que as pontuações sejam somadas, ao final de cada mês, e a partir disso um ranking gerado. O funcionário com a maior pontuação positiva poderá receber um prêmio por conta de seu desempenho. O funcionário com menor pontuação poderá ser chamado para uma conversa em particular com a liderança responsável pelo mesmo. É importante esclarecer que deve se tratar de um processo sigiloso, para não haver nenhum tipo de constrangimento. Também é possível colocar a disposição de todos, no painel, material de escrita para detalhar as atitudes. As melhores práticas podem servir como base para futuras ações, e as piores práticas como base para treinamentos e direcionamentos de melhoria.

- Avaliação de postura

Em todo processo, a coleta de dados e mensuração é tão importante quanto o planejamento ou execução. Dessa forma, pontua-se a importância da implementação de uma avaliação de desempenho, na qual os funcionários avaliem todos aqueles com os quais tiveram contato no seu período de trabalho. A pesquisa pode ser feita mensalmente ou quinzenalmente, e as perguntas devem ser direcionadas no sentido do envolvimento humano, e não na entrega de resultados. A intenção é entender se as competências dos funcionários vão ao encontro da cultura da empresa e fornecer insumo para estes desenvolverem sua postura, aprimorando os pontos de crítica negativa e enraizando ainda mais os pontos positivos. O direcionamento é para que essa ação não seja vinculada a nenhuma consequência positiva ou negativa para o funcionário, mas que valha como uma oportunidade de reflexão da postura de cada um. O resultado deverá ser disponibilizado a todos, e a avaliação feita anonimamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas neste trabalho levaram a concluir que a comunicação interna é uma importante aliada da cultura organizacional, no sentido de auxiliar na disseminação e propagação da identidade cultural assumida por uma empresa, principalmente quando esta se caracteriza por ser nova, fato possível de se aferir através do estudo de caso desenvolvido na organização BMR Comércio. Os métodos de pesquisa utilizados se mostraram efetivos para a obtenção dos dados necessários, criando insumos relevantes para a reflexão proposta como objetivo principal do estudo.

Muitos aspectos dos conceitos de cultura organizacional e comunicação interna se encontram e são possíveis de ser relacionados, como o importante papel da liderança nas organizações, no sentido de que estes são os responsáveis, não só por direcionar as estratégias de comunicação, como de também escutar o público interno, engaja-los e traduzir os diversos pontos de vista tendo como base o desenvolvimento da missão, visão e valores da organização. Também há convergência no que tange a importância da visão da comunicação interna e cultura organizacional como pontos estratégicos dentro de uma empresa, e não meramente superficialidades sem possíveis consequências nos resultados desta. Quando bem trabalhadas e desenvolvidas, a comunicação interna e a cultura organizacional são uma força propulsora na busca pelos objetivos, sendo, então, de extrema importância que o discurso esteja alinhado, principalmente o discurso que será direcionado ao público interno, o qual, através do estudo, ficou claro que pode ser considerado como um dos mais relevantes para a organização, se não o mais.

A cultura organizacional interfere na dinâmica das organizações, bem como as mudanças organizacionais podem ser responsáveis por mudar a cultura. É necessário que haja flexibilidade para aceitar as mudanças pelas quais as organizações precisam passar, normalmente causadas por necessidades de adaptação mercadológicas, e que a organização seja sensível para inserir estas transformações na cultura, sem deixar de lado sua essência, o que a torna única. A comunicação interna é a maneira pela qual as mudanças podem ser traduzidas para o público interno de maneira assertiva. Considerando tais apontamentos, acredita-se, portanto, que “cultura é comunicação e comunicação é cultura.” (HALL, 1994, p.215 apud CURVELLO, 2012, p. 13).

REFERÊNCIAS

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder. **Havard Bussiness Review Brasil**. On-line, 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/gestao-e-cultura-inseparaveis-para-o-sucesso-do-lider/>>. Acesso em 13 nov. 2017.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP : Editora In House, 2013.

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, M. C.. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. In: **Revista HISPECI & LEMA**, v. 9, p. 10-12, 2006. Disponível em: <www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>. Acesso em 1º out. 2017.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=OS+LIMITES+DA+COMUNICAÇÃO+INTERNA&ots=hiFQw-qvU-&sig=Yz9n51R5A3biiFCdbzOG6JrnAPU#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em 12 nov. 2017.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 3ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 92.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 24ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Por que Cultura Organizacional está ligada à Comunicação. **Portal Aberje**. On-line, 2016. Disponível em: <www.aberje.com.br/colunas/por-que-cultura-organizacional-esta-ligada-comunicacao/>. Acesso em 30 nov. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004

MELO, Luísa. As características do ambiente de trabalho produtivo. **Revista Exame**. On-line, 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-caracteristicas-do-ambiente-de-trabalho-produtivo/>>. Acesso em 23 out. 2017.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 4. São Paulo: Aberje, 2008.

SOUZA, Scarlet Alencastro Vanin Dutra de; TAVARES, Marcelo de Barros. O Mapeamento de Públicos para a Comunicação Interna. In: 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais**. Curitiba, PR: Intercom, 2017. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2702-1.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

APÊNDICE A – Questionário da entrevista

PESSOAL

- 1) Qual seu nome, formação e idade
- 2) Qual departamento você está inserido?
- 3) Qual é seu cargo na empresa?
- 4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 5) Você sempre esteve nesse cargo?
- 6) Você tem experiências profissionais anteriores?
- 7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

COMUNICAÇÃO INTERNA

- 1) O que você entende por comunicação interna?
- 2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?
- 3) Quais são as informações que acredita ser relevantes para se comunicar através da comunicação interna?
- 4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?
- 5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada.
- 6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1) Defina em uma palavra a BMR para você
- 2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?
- 3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?
- 4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?
- 5) Você sabe quais são os valores da empresa?
- 6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?
- 7) Por que você se considera importante nesse processo de construção da empresa?

APÊNDICE B - Entrevista nº1

PESSOAL

1) Qual seu nome, formação e idade

Clovis João Valandro Junior, ultimo ano de engenharia de Produção, Unesp, 22 anos.

2) Qual departamento você está inserido?

Departamento de Logística

3) Qual é seu cargo na empresa?

Gerente

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

7 meses.

5) Você sempre esteve nesse cargo?

Não, entrei como supervisor de operação, porem as minhas atividades sempre foram as de gerente.

6) Você tem experiências profissionais anteriores?

Sim. Trabalhei na churrascaria dos meus pais como auxiliar administrativo, por 6 anos. Tive uma empresa com dois sócios do ramo de alimentação e após isso trabalhei numa rede de refeições coletivas, chamada nutrisaude, na área de planejamento e controle da produção.

7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

Humildade, lealdade, garra, força de vontade, companheirismo, cumplicidade.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1) O que você entende por comunicação interna?

Ferramentas de comunicação da rotina da empresa, como email, Skype, formalização de reunião, treinamentos internos, qualquer tipo de procedimento ou ferramenta que transforme dados ou metas e objetivos em informação acessível para todos.

2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?

Skype, email, telefone.

3) Quais são as informações que acredita ser relevantes para se comunicar através da comunicação interna?

Depende da ferramenta, cada uma tem um objetivo. Skype é para coisas que você precisa resolver rapidamente, ou recados, email é para algumas coisas que precisam de registro,

formalizações, solicitações, orçamentos, pedidos. É mais formal que o Skype. Telefone a gente usa internamente para um contato mais externo, na verdade.

4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?

Sinto falta de uma ferramenta que permita que o usuário visualize informações importantes de cada departamento de uma maneira fácil, sem precisar ficar correndo atrás das informações. Algo que agilizaria a busca de informações.

5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada.

Buscar ferramentas que centralizem as informações, além de padronização da informação. Até os nomes das lojas não seguem padrões específicos, os nomes das pastas em nosso servidor também são organizados conforme cada uma acredita ser melhor e isso dificulta para nós as vezes.

6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR.

A comunicação informal entre as áreas é muito boa, mas acredito que seja pela proximidade das pessoas que trabalham lá. O que eu vejo que acontece muito bem mesmo é a comunicação que acontece via oral, mais do que a que usa ferramenta em si.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Defina em uma palavra a BMR para você

Desafio.

2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

Me sinto estimulado, motivado e muito bem de trabalhar com as pessoas que eu trabalho, sinto que é um ambiente que permite que cada pessoa demonstre seu potencial e ao longo do tempo elas serão recompensadas. Porém, é um ambiente que muitas vezes exige muito de seus colaboradores por conta da rápida expansão que a empresa sofreu em pouco tempo e pela desestruturação atual que ela tem em termo de processos, então muitas vezes as pessoas são estimuladas mas ao mesmo tempo são cobradas por muitas coisas em um tempo muito curto, e isso pode gerar um desgaste desnecessário ao longo do tempo.

3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?

Gostaria que a empresa já estivesse consolidada no que diz respeito a objetivos básicos de cada departamento e o plano de expansão já estivesse um pouco avançado, e nós tivéssemos mais subsídios em cada área para medir a capacidade da rede, termos indicadores de cada processo e indicadores de qualidade de cada área, enfim, algum

cenário mais consolidado. E além disso eu queria ter a oportunidade de trabalhar na empresa em uma outra fase, mais estruturada.

4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?

No curto prazo, falando principalmente de funcionários chave (da diretoria até o nível de supervisão), a equipe tem potencial para suprir a necessidade da empresa nesse momento, mas a longo prazo acho que será necessário a capacitação desses profissionais com cursos específicos de cada área, e de liderança também. A de liderança é mais necessária num primeiro momento e a técnica em médio prazo.

5) Você sabe quais são os valores da empresa?

Sim.

6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?

O que enxergo como valor mais praticado na minha área é a garra, porque trabalho numa área em que lidamos diretamente com a semijoia em si, trabalhamos com prazos, compromissos no dia a dia que se não forem planejadas podem gerar um efeito em cascata que prejudica muito a empresa. Então a garra, estar atento nesse processo dinâmico é o que mais ressalta na minha área.

7) Por que voce se considera importante nesse processo de construção da empresa?

Nesse momento eu consigo, junto com a supervisora da área, suprir algumas coisas de caráter mais técnico, como criação e padronização de processos, enquanto a supervisora consegue suprir mais a questão de liderança e gestão de pessoas da equipe de controle de qualidade e etiquetagem. Essas duas figuras trabalhando juntas contribuem muito tanto para o que a empresa precisa em relação a resultado (parte técnica) quanto para o estímulo e engajamento da equipe.

APÊNDICE C - Entrevista nº2

PESSOAL

1) Qual seu nome, formação e idade

João Paulo Antunes, 23 anos e atualmente estou no último ano do curso de engenharia de produção da Unesp Bauru.

2) Qual departamento você atua?

Departamento de processos.

3) Qual é seu cargo na empresa?

Gerente de processos.

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Há pouco mais de um ano, fui o primeiro funcionário de cargo estratégico contratado.

5) Você sempre esteve nesse cargo?

Não. Comecei como estagiário por três meses, depois fiquei por 9 meses como analista de processos e estou há um mês como gerente. Mas as minhas funções sempre foram basicamente as mesmas

6) Você tem experiências profissionais anteriores?

Não no mercado de trabalho, somente em projetos de extensão da faculdade.

7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

Sinceridade, pro atividade, ambição, “sonhar grande” e lealdade.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1) O que você entende por comunicação interna?

São todos os processos ou a capacidade de todos os indivíduos de dentro de uma empresa em ter um canal de comunicação fluido e em que a informação não sofra distorções e nada se perca no caminho.

2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?

Skype, conversas pessoais, email e reuniões (particulares ou entre a equipe) e fofoca.

3) Quais são as informações que acredita ser relevantes a se comunicar através da comunicação interna?

Tomada de decisões ou, no caso das reuniões, para discutirmos os pontos positivos e negativos, os caminhos a seguir que se relacionam a uma decisão. As vezes as comunicações fora de reunião são simplesmente para tirar dúvidas, um departamento

quando precisa de alguma coisa vai atrás da informação de modo pessoal para tirar essa dúvida.

4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?

Acredito que falta foco em muitas as discussões, bem como muitos assuntos são tratados de uma única vez, e não conseguimos finalizar as reuniões com planos de ação de forma clara. Outra coisa que poderia melhorar é a impessoalidade: muitas vezes as pessoas acabam misturando o lado com o pessoal com discussões de trabalho.

5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada.

Mais transparência por parte de todos os níveis hierárquicos e mais objetividade nas conversas e reuniões.

6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR.

Quando não se sabe alguma coisa, ou precisamos tomar alguma decisão, não deixamos de contatar todas as pessoas envolvidas, para ninguém atrapalhar a decisão de ninguém.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Defina em uma palavra a BMR para você.

“Sangue nos olhos”.

2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

Inspirador, pelas pessoas, desafiador, por não saber o caminho, e ter que descobrir sozinho. Sozinho não, em equipe. Mas um pouco desgastante, quando as coisas que a gente planeja ou tenta executar não dão certo por motivos que não dependem da gente.

3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?

Espero que tenha uma estrutura física (infra estrutura) para atender todas as necessidades dos colaboradores para que eles não percam tempo buscando uma sala de reunião, ter que parar para fazer café ou tirar lixo. Eu acredito que quanto mais focado cada um tiver no seu cargo e suas funções, mais resultado a gente alcança. Acredito que daqui cinco anos vamos estar com pelo menos uns 50 funcionários, nos equiparando a grandes marcas franqueadoras.

4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?

Em todos os aspectos. Os funcionários descobrem o que a BMR precisa, são os que fazem diagnostico sobre o que a empresa precisa para crescer. Eles traçam o plano de ação,

executam, avaliam os resultados alcançados repetidamente e acredito que eles são o principal ativo que a BMR tem.

5) Você sabe quais são os valores da empresa?

Sim.

6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?

A garra, pois, como eu disse, um dos meus valores é sonhar grande, então sonhar grande tem muito a ver com o que eu quero para mim no futuro. E a garra, que é um dos valores da BMR, me auxiliam para por em prática diariamente todas as pequenas ações para que eu atinja meu grande sonho.

7) Por que você se considera importante nesse processo de construção da empresa?

A gente contribui para a formação cultural da BMR. Um pouco de cada personalidade, dos valores pessoais, tem sido incorporados na cultura da BMR, o que tem permitido que criemos um ambiente condizente com nossos valores e os valores da empresa e o meu papel lá dentro é, além do desenvolvimento de conteúdo e processos para que a rede funcione de uma forma aceitável, a minha contribuição é que a BMR nunca deixe de ser um ambiente tão agradável de se trabalhar em equipe e de satisfação pessoal de cada um.

APÊNDICE D - Entrevista nº3

PESSOAL

1) Qual seu nome, formação e idade

Mateus Henrique Leda Lopes, atualmente no último ano de engenharia de produção da Unesp Bauru, 23 anos.

2) Qual departamento você atua?

Departamento financeiro.

3) Qual é seu cargo na empresa?

Gerente.

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

11 meses.

5) Você sempre esteve nesse cargo?

Não, durante 3 meses eu fui estagiário administrativo. Após isso, 6 meses como analista financeiro e estou há um mês como gerente financeiro.

6) Você tem experiências profissionais anteriores?

Como freelancer na área de alimentação, em projetos de extensão na faculdade e na Associação Atlética Acadêmica da Unesp Bauru.

7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

Confiança, transparência e pro atividade.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1) O que você entende por comunicação interna?

É tudo que gira em torno do fluxo de informação de uma empresa, que ligue os departamentos, ou as pessoas, em torno de uma informação ou um objetivo em comum.

2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?

Skype e email.

3) Quais são as informações que acredita ser relevantes a se comunicar através da comunicação interna?

Disseminação dos valores, crenças, informações específicas de departamentos que podem cooperar com outros ou auxiliar em outros projetos.

4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?

Falta um link entre as expectativas da diretoria com a execução dos gerentes.

5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada

O que a diretoria quer para a empresa dela, transformar isso em uma meta ou objetivo claro e que os gerentes entendam esse ponto e consigam por em prática sabendo que o que está sendo entregue convém com a expectativa do que está sendo colocado no projeto.

6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR

A informação chega de uma forma rápida, pelo fato das áreas serem muito próximas, a informação não fica retida em só uma área. Não que isso não aconteça, mas não chega a ser relevante.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Defina em uma palavra a BMR para você

Desafio.

2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

Me sinto desafiado, mas não no sentido negativo, acredito que o ambiente proporciona várias melhorias ainda a serem feitas, e o que eu acho que falta é um pouco de tempo e planejamento para executarmos tudo o que precisa ser feito.

3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?

Gostaria que estivesse com uma estrutura financeira mais sólida, tanto a franqueadora quanto as franquias, com um sistema de mensuração um pouco mais claro, para divulgarmos resultados mais precisos, as áreas mais estruturadas, os processos sendo aplicados e avaliados, mais sistemas internos para tentar eliminar o máximo possível de erro das pessoas e uma equipe inteira muito bem treinada e ciente de tudo que tem que ser feito.

4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?

Eles são essenciais, pois tudo está sendo criado do zero. Então depende muito deles a maneira como cada departamento vai ser visto daqui pra frente. Então acredito que deva haver investimento nessas pessoas para que elas consigam deixar os departamentos como devem.

5) Você sabe quais são os valores da empresa?

Sim.

6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?

Tento praticar os valores com a minha própria equipe. Passo muito tempo com eles e tento ao máximo ajuda-los no que eu posso, divulgar os valores de uma maneira implícita, para que, talvez, eles tenham a oportunidade de assumir algum cargo na empresa futuramente e eles não passem tanta dificuldade como eu passei quando eu assumi.

7) Por que você se considera importante nesse processo de construção da empresa?

Acredito que todas as áreas começaram do zero, inclusive a minha. Tínhamos um controle muito simples e bem sujeito a erros e em uma estrutura de rede de franquias é necessário ter um controle e planejamento maior, e eu acho que eu tento fazer isso no meu departamento, com a minha equipe, para a gente tentar, juntos, dar a cara do departamento e mostrar o que precisa ser realmente feito para suportar a evolução da rede.

APÊNDICE E - Entrevista nº4

PESSOAL

1) Qual seu nome, formação e idade

Leandro Gejão dos Santos, 30 anos, formando em administração de empresas.

2) Qual departamento você atua?

Varejo.

3) Qual é seu cargo na empresa?

Diretor de varejo.

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Desde a fundação.

5) Você sempre esteve nesse cargo?

Não, já trabalhei como responsável pelas unidades próprias da Baummer Semijoias.

Atuando diretamente nos quiosques.

6) Você tem experiências profissionais anteriores?

Sim, já gerenciei uma rede de lanchonete e trabalhei no varejo.

7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

Humildade, simpatia, empatia e respeito.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1) O que você entende por comunicação interna?

Transmissão de mensagens estratégicas para toda a empresa.

2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?

Email, Whatsapp, Skype, conversas pessoais e a TV Baummer.

3) Quais são as informações que acredita ser relevantes a se comunicar através da comunicação interna?

Novidades sobre o crescimento da empresa, mudanças no organograma, demissões e admissões e aniversários.

4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?

Mais diálogo entre todas as partes para evitar ruído.

5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada

Ser mais pessoal, mais calorosa, menos impessoal.

6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR

Uso de vários canais de comunicação.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Defina em uma palavra a BMR para você

Garra.

2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

Eu amo as pessoas, principalmente em relação ao nível intelectual delas.

3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?

A BMR entre uma das três maiores franquadoras do Brasil em acessórios.

4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?

Eu não consigo construir nada sem a ajuda das pessoas, então a única forma da empresa crescer é por meio delas.

5) Você sabe quais são os valores da empresa?

Sim.

6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?

Quando eu preciso escutar e entender o lado da outra pessoa, quando a posição dessa pessoa é diferente da minha, praticando a humildade.

7) Por que você se considera importante nesse processo de construção da empresa?

Pelo relacionamento que tenho com os principais envolvidos, no caso os franqueados, e pelo conhecimento que eu tenho em relação ao varejo, mas eu acredito que o principal papel para o desenvolvimento da empresa é o da minha equipe.

APÊNDICE F - Entrevista nº5

PESSOAL

1) Qual seu nome, formação e idade

Leonardo Gejão Santos, 29 anos, pós graduado em gestão de projetos.

2) Qual departamento você atua?

Diretoria.

3) Qual é seu cargo na empresa?

Diretor geral.

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Desde o princípio.

5) Você sempre esteve nesse cargo?

Não. Já trabalhei no financeiro.

6) Você tem experiências profissionais anteriores?

Sim, fui gerente de projetos, gerente de licitação de uma construtora, vendedor, designer, ilustrador.

7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

Garra.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1) O que você entende por comunicação interna?

Falar e ser entendido dentro da empresa.

2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?

Tv Baummer, dinâmica mensal.

3) Quais são as informações que acredita ser relevantes a serem comunicadas através da comunicação interna?

Mudanças, que são constantes aqui dentro, aniversariantes, abertura de lojas, conquistas, algumas metas, quais são os objetivos da empresa a curto e médio prazo, valores. Basicamente tudo tem que ser comunicado para a empresa toda, a não ser informações confidenciais ou estratégicas. A informação tem que estar disponível para todos.

4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?

Algumas metas internas, tem que estar todo mundo ciente quais são elas.

5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada.

Criação de mais canais, principalmente de feedback, para o pessoal dar retorno, críticas positivas, negativas, ideias, mudanças e expor sua opinião em relação a empresa.

6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR

A gente tem uma comunicação entre os departamentos informal que é muito boa, até pelo contato que os funcionários tem fora da empresa. É tudo muito colaborativo. Nas ações, as vezes isso ajuda e as vezes atrapalha, mas em termos de comunicação, funciona muito bem, pelo menos no nível gerencial.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Defina em uma palavra a BMR para você

Franquias.

2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

Feliz.

3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?

Estruturada.

4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?

Em tudo. Eles são a base, o topo, o meio, eles são tudo na empresa.

5) Você sabe quais são os valores da empresa?

Sim.

6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?

Relacionamento, disparado.

7) Por que você se considera importante nesse processo de construção da empresa?

O meu principal papel é o de convergência de ideias. Sou uma pessoa muito política e que gosta muito de ouvir a opinião de todo mundo. Gosto muito de ter diferentes ideias, do conflito, para unir tudo isso e enxergar um caminho. As ideias não são minhas, a execução não é minha, mas consigo ouvir a opinião de todos e direcionar para o caminho que acredito estar correto.

APÊNDICE G - Entrevista nº6

PESSOAL

1) Qual seu nome, formação e idade

Andreia Pascale Gejão, 27 anos, formada em letras.

2) Qual departamento você atua?

Produtos.

3) Qual é seu cargo na empresa?

Diretora de produtos.

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Desde o principio.

5) Você sempre esteve nesse cargo?

Sim .

6) Você tem experiências profissionais anteriores?

Sim, com docência.

7) Cite quais são os valores pessoais mais importantes para você.

Honestidade, sinceridade e comprometimento.

COMUNICAÇÃO INTERNA

1) O que você entende por comunicação interna?

Uma comunicação em que tudo esteja esclarecido, não tenha ruídos, conversas bem diretas e sem burocracia.

2) Quais são os canais de comunicação interna que acredita que a empresa tenha?

Whatsapp, Skype e TV Baummer.

3) Quais são as informações que acredita ser relevantes a se comunicar através da comunicação interna?

Inaugurações de novas lojas, mudanças de processos que influenciem toda a equipe, mudanças no organograma, tudo que vá impactar na empresa como um todo.

4) O que você sente falta em relação a comunicação interna?

Algumas informações não chegam para todo mundo, ou acaba passando por outras pessoas até chegar na pessoa que realmente interessa e acaba sendo falha.

5) Cite um ponto em que acredita que a comunicação interna na BMR poderia ser melhorada.

Poderia haver mais feedback, mais retorno, tanto por parte da diretoria como da gerencia, sobre o comportamento das pessoas e também sobre tudo o que esta acontecendo na empresa, manter todo mundo atualizado. Isso pode ser tanto através de conversa pessoal como através da TV ou de e-mails.

6) Cite um ponto positivo da comunicação interna da BMR

As dinâmicas promovem bastante integração e facilitam a comunicação, pois é um momento em que todo mundo esta junto.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Defina em uma palavra a BMR para você

Garra.

2) Como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?

Muito confortável, gosto bastante.

3) Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a BMR estivesse nesse período?

Bem organizada, no sentido dos processos estarem bem definidos, principalmente na área de produtos, para que qualquer pessoa que entre na empresa tenha um treinamento da sua função, e que tudo esteja fluindo muito bem, para que a gente possa crescer cada vez mais. Além disso, uma expansão significativa.

4) Como acredita que os funcionários possam auxiliar a empresa em seu desenvolvimento?

Dando feedbacks, ideias. As vezes a gente esta muito atento ao macro e acaba não enxergando algumas coisas que a gente consegue melhorar, nada melhor que quem esta lá executando no dia a dia para dar ideias, sugestões para melhorar o processo.

5) Você sabe quais são os valores da empresa?

Sim.

6) Qual o valor da empresa você mais pratica em seu dia a dia? Em que situações?

Garra. Estou numa fase de arregaçar as mangas e correr atrás, e fazer uma revolução na área de produtos.

7) Por que você se considera importante nesse processo de construção da empresa?

O departamento de produtos é o departamento que nosso cliente final tem mais concretamente acesso, formando a credibilidade da empresa com produtos de qualidade e acessíveis, e produtos que sejam lembrados.