



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIEL CORREA DE MELLO

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
AGENTE DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Estudo de caso da Mondelēz International

BAURU-SP

2018

GABRIEL CORREA DE MELLO

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
AGENTE DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Estudo de caso da Mondelēz International

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Bauru, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo

BAURU-SP

2018

GABRIEL CORREA DE MELLO

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO AGENTE DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Estudo de caso da Mondelēz International

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/ Bauru, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo

Banca examinadora:

Profª Drª Roseane Andrelo

Orientadora

Profª Drª Caroline Kraus Luvizotto

Profª Drª Hugo Ferrari Cardoso

BAURU-SP

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por ter iluminado o meu caminho e permitido que eu obtivesse sucesso em minhas escolhas.

Aos meus pais, Nair e Marcio, por todos os esforços, por todo apoio em todas as escolhas, pelo grande amor concedido a mim e por permitir que a busca pelos meus sonhos nunca acabe.

À minha irmã e meu sobrinho, Mikaela e João Viktor, que desde sempre, foram uma base de confiança e carinho muito grande em todos os momentos.

À professora Roseane Andrelo, minha querida orientadora e amiga, que sempre contribuiu muito para minha formação profissional e pessoal desde que cheguei na Unesp, me fazendo ir além, a quem eu devo minha eterna admiração.

Aos professores Carol e Hugo, que com muita simpatia e cordialidade aceitaram o convite para participarem de minha banca

A minha irmã de alma, Luara, por todo o companheirismo diário, conselhos e toda a parceria nos bons e maus momentos.

Aos meus companheiros de aventuras, Leandro, Luana, Raquel, Monalisa e Murilo, por todas as histórias, desabafos e abraços compartilhados.

Aos meus melhores amigos de infância, Matheus e Talita, que mesmo de longe, sempre me ouviram e me aconselharam da melhor forma possível.

A todos os companheiros da Mondelēz International, por todo o conhecimento compartilhado e por terem me proporcionado tantos momentos de alegria.

Por último, a todos os colegas da MR\Tempo – Marketing com Estratégia, por todas as risadas, todos os cafés e por tanto amor semeado.

"A verdadeira violência, aquela que eu percebi ser inesquecível, é a violência que exercemos contra nós mesmos quando temos muito medo de sermos quem somos." (Sense 8).

RESUMO

Hoje, as relações com o trabalho mudaram. Com a crescente busca em se adaptar ao mercado competitivo, as organizações têm dado cada vez mais atenção e destaque às estratégias de Comunicação Interna, buscando engajar seus colaboradores, por meio do sentimento de pertencimento, da motivação e da inovação. Ao assumir seu papel estratégico dentro de uma companhia, a Comunicação Interna se consolida como canal de gestão empresarial, promovendo um fluxo de informações e construindo o futuro da organização a partir do relacionamento e da transparência. Assim, a Comunicação torna-se cada vez mais multidisciplinar e se une a estratégias de administração e recursos humanos, como o engajamento, ou seja, a construção de uma cultura participativa diretamente ligada à consolidação do capital humano de uma organização. Neste cenário, uma vez que abrange diversos aspectos, o engajamento busca valorizar seus funcionários e melhorar a condução dos processos da companhia despertando o sentimento de dono em cada um dos envolvidos e o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais dos seus colaboradores. Sendo assim, a Comunicação Interna tem seu escopo definido ao tornar-se responsável por transmitir a mensagem de quais os caminhos e oportunidades de crescimento para a empresa e para seus colaboradores auxiliando a gestão de pessoas. Esta pesquisa procura analisar como a Comunicação Interna e o engajamento são aliados na transformação organizacional e na construção de uma estratégia mais participativa em grandes organizações, estimulando em seus colaboradores o incentivo à criatividade, à motivação e à inovação. Para possibilitar e enriquecer a investigação, foram utilizados como base os processos de Comunicação Interna da Mondelēz International analisados a partir de métodos de estudo de caso, como entrevistas com o corpo de funcionários responsáveis por Comunicação Interna na companhia e análise dos canais de comunicação existentes. Espera-se demonstrar como a organização utiliza-se das técnicas de engajamento dentro dos seus canais de Comunicação e busca, por meio do mesmo, aumentar o índice de participação dos seus colaboradores dentro do dia a dia da companhia.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Engajamento. Participação. Mondelēz International. Relações Públicas.

ABSTRACT

Today, relationships with work have changed. With the increasing search to adapt to the competitive market, the organizations have given more and more attention and highlight the strategies of Internal Communication, seeking to engage its employees, through the feeling of belonging, motivation and innovation. By assuming its strategic role within a company, Internal Communication is consolidated as a channel of business management, promoting a flow of information and building the future of the organization from the relationship and transparency. Thus, communication becomes increasingly multidisciplinary and joins management strategies and human resources, such as engagement, that is, the construction of a participatory culture directly linked to the consolidation of an organization's human capital. In this scenario, since it encompasses several aspects, engagement seeks to value its employees and improve the conduct of the company's processes by creating a sense of ownership in each of the stakeholders and aligning the personal and organizational goals of its employees. Therefore, the Internal Communication has its defined scope by becoming responsible for transmitting the message of the ways and opportunities of growth for the company and its employees helping the management of people. This research seeks to analyze how Internal Communication and engagement are allied in the organizational transformation and the construction of a more participative strategy in large organizations, stimulating in their collaborators the incentive to creativity, motivation and innovation. In order to enable and enrich the investigation, the Internal Communication processes of Mondelēz International were analyzed based on Case Study methods, such as interviews with the staff responsible for Internal Communication in the company and analysis of the existing communication channels. It is hoped to demonstrate how the organization uses the techniques of engagement within its Communication channels and seeks, through it, to increase the participation rate of its employees within the company's day-to-day.

Keywords: Internal Communication. Engagement. Participation. Mondelēz International. Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Globo Estratégico da MDLZ.....	40
FIGURA 2 – Organograma de CGA no Brasil.....	42
FIGURA 3 – Modelo de Comunica do Interno.....	45
FIGURA 4 – Planejamento de Conteúdo da Joy TV.....	46
FIGURA 5 – Artigo publicado na Intranet.....	47
FIGURA 6 – Edição 711 do Jornal Mural.....	48
FIGURA 7 – <i>Stay Connected</i> Brasil.....	49
FIGURA 8 – Ação de Endomarketing em Piracicaba.....	50
FIGURA 9 – Bate papo com a Liderança em Curitiba.....	51
FIGURA 10 – MDLZ Direto na planta de Curitiba.....	51
FIGURA 11 – <i>Get Connected</i> na planta de Curitiba.....	53
FIGURA 12 – Drops no Ar na planta de Bauru.....	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Métodos de engajamento de stakeholders.....	23
QUADRO 2 – Marcas da MDLZ no Brasil.....	38
QUADRO 3 – Perfil dos empregados entrevistados.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
2. O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1 NOVAS DINÂMICAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	15
2.2 A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL	19
3. COMUNICAÇÃO INTERNA E ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL	25
3.1 A CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	25
3.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL	29
4. A COMUNICAÇÃO INTERNA NA MONDELEZ INTERNATIONAL	37
4.1 A MONDELÊZ INTERNATIONAL NO BRASIL	37
4.2 A EQUIPE DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA MONDELÊZ INTERNATIONAL NO BRASIL	41
4.3 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	42
4.4 ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA	44
4.4.1 Comunicação Corporativa.....	44
4.4.2 Comunicação para Fábricas	50
4.4.3 Análise das entrevistas	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES.....	66

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, devido ao fenômeno da globalização, torna-se imprescindível a importância da comunicação interna para a difusão de mensagens diretamente alinhadas aos objetivos de uma organização com seus empregados. Assim, cada vez mais, as estratégias de comunicação interna devem se pautar nos interesses dos empregados em conjuntura com os da organização, a fim de que os mesmos se sintam representados e estimulados em suas atividades diárias.

Segundo Nassar (2004, p. 74), a comunicação interna “vai permitir que as administrações tornem comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”. Mais do que difundir suas mensagens, a comunicação assume um papel estratégico no incentivo ao engajamento e ao crescimento do rendimento do empregado diariamente.

O estudo de estratégias específicas para os empregados de uma organização permite que as organizações tornem comum suas mensagens e esforços, buscando engajar, agrupar e incentivar os seus públicos. A partir disso, a comunicação interna torna-se o principal canal de disseminação de mensagens de uma organização com seus empregados, despertando o sentimento de pertencimento e construindo uma aliança entre seus valores e sua atividade prática.

As buscas por estratégias, ou seja, meios de se atingir sua missão, são cada vez mais frequentes, impulsionando e conectando o capital humano interno com suas funções e seu comportamento. Na busca por engajar, as organizações tendem a utilizar técnicas de engajamento, ação de gestão estratégica que por meio da delegação de poder, tomada de decisões e do alinhamento de expectativas, busca desenvolver as estratégias do seu negócio e a gestão participativa, utilizando-se da inteligência coletiva.

Em suma, um dos grandes desafios do atual profissional de Comunicação Interna do século XXI é a disseminação de uma mensagem efetiva alinhada aos propósitos da organização, assim como a criação de uma mensagem que garanta o crescimento da empresa e do engajamento de seus colaboradores de forma sinérgica.

A pesquisa em questão busca responder à pergunta: de que maneira as estratégias de Comunicação Interna podem colaborar para o engajamento organizacional incentivando a criatividade e a motivação em seus colaboradores?

A pesquisa, além de conhecer as bases para o planejamento de estratégias de comunicação interna de uma organização, busca analisar como essas estratégias podem influenciar positivamente o engajamento como forma de transformação organizacional por meio das mensagens transmitidas aos empregados.

Nessa perspectiva, a contribuição de autores como Carramenha (2013), Kunsch (2010), Nassar (2005), Mansi (2014) torna-se essenciais ao abordar conceitos e aspectos da comunicação organizacional. Segundo Carramenha (2013), a comunicação com empregados é determinante para a construção de um clima organizacional em busca de reduzir o *turnover*, descobrir novos talentos e gerar ainda mais engajamento.

A proposta teórica parte do pressuposto que as estratégias de comunicação interna possuem papel estratégico na consolidação de uma cultura de engajamento, ou seja, a comunicação se atrela a conceitos de auxílio à satisfação das pessoas frente aos seus desafios diários, alinhando seus interesses com o da organização, como é visto no conceito de engajamento.

Para Chiavenato (2005), o engajamento, basicamente, é o processo de dar poder às pessoas a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização, utilizando melhor seu capital humano a partir de uma gestão estratégica, conciliando os objetivos de ambos os públicos com a estratégia organizacional em questão.

Para aprofundar a pesquisa, ainda foi necessário utilizar-se da metodologia de estudo de caso, visto que se torna essencial unir as teorias vistas em Comunicação Interna e engajamento à prática de uma organização real. Salienta-se que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa na qual o objeto

em exame é analisado e observado profundamente. Além disso, caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma variedade de evidências, como documentos, dados, observações e entrevistas. A pesquisa é considerada descritiva, pois procura conhecer a realidade estudada, seus problemas e suas características, com exatidão a partir dos fatos, fenômenos e conteúdo teórico estudado.

A organização escolhida foi a Mondelēz Brasil, companhia onde o autor desta pesquisa realizou seu estágio profissional de abril de 2016 até abril de 2017, multinacional líder no mercado de *snacks* no mundo, com um portfólio de marcas como Oreo, Club Social, Lacta, Trident, Halls e Tang. Ao todo, são mais de 100.000 colaboradores no mundo, 13.000 deles no Brasil, distribuídos em 3 escritórios (São Paulo, Curitiba e Recife), 4 fábricas (Curitiba, Vitória de Santo Antão, Bauru e Piracicaba) e centros de tecnologia e distribuição, que servirão de campo de estudo para o projeto em pauta.

Em suma, a pesquisa está dividida em 4 capítulos. O primeiro capítulo busca introduzir o assunto e os principais objetivos do trabalho. O segundo capítulo visa debater o contexto atual das organizações, desde seu surgimento até os relacionamentos interpessoais no século XXI, finalizando o tema refletindo sobre a importância do engajamento organizacional para o funcionamento de uma empresa. Já o terceiro reflete sobre a construção de uma cultura organizacional por meio da Comunicação Interna e como esses canais de comunicação podem contribuir para a estratégia de engajamento organizacional. No quarto e último capítulo é apresentado o estudo de caso a partir da análise dos canais de Comunicação Interna existente e os resultados das entrevistas realizadas com a equipe da Mondelēz Brasil.

1.2 OBJETIVOS

a) Discutir a função da Comunicação Interna para o engajamento de uma organização de grande porte, identificando as oportunidades e técnicas de incentivo à criatividade, motivação e inovação para os seus empregados.

b) Analisar as principais estratégias de Comunicação Interna em função do engajamento a partir do estudo de caso da Mondelēz Brasil;

c) Caracterizar a importância da sinergia entre técnicas de Gestão de

Pessoas e Comunicação Interna para o incentivo à criatividade, motivação e inovação.

2. O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 NOVAS DINÂMICAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Presentes desde a existência do homem em sociedade, as organizações estão em todas as partes. Assim, as maiores realizações da sociedade até hoje, aconteceram devidos a essas organizações, onde projetos e metas, com a esperança de atingir um objetivo em comum, reuniram grupos de pessoas através dos mesmos passos.

As construções antigas, as guerras, a criação dos governos e também do comércio, foram às primeiras manifestações de organização baseadas no conceito de que caso houvesse uma “organização”, ou seja, uma cooperação entre os indivíduos, todos os objetivos em comum seriam alcançados.

Chiavenato (1997, p. 264), ao trabalhar o conceito de organização dentro da administração, nos traz diversos significados:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

Gibson (1981, p.38) aborda as organizações como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. Ademais, criam ambientes, pois têm influência sobre comportamentos, desenvolvem a sociedade e interagem com outras organizações.

As mudanças da forma de produção ao decorrer dos anos, conseqüentemente, alteraram também o comportamento da sociedade,

tornando o trabalho uma parte central da estrutura social global. Dessa forma, é possível identificar uma intensa influência sob a transição da sociedade agrícola para a industrial, que se tornou pós-industrial e, atualmente, encontra-se na sociedade da informação.

Segundo Marchiori (2006), com a diferenciação, a diversidade e a fragmentação realçadas pós-fordismo, a homogeneidade, os padrões e a organização apenas em esfera econômica foram substituídos. Assim, a Revolução Industrial, com a passagem do capitalismo comercial para o industrial, modificou o mundo não só economicamente como também socialmente, fragmentando as relações humanas em diversas redes através das tecnologias da informação e decretando a transição da Idade Moderna para a Contemporânea, construindo assim, de forma gradativa, a evolução tecnológica do trabalho e da instrumentação rumo à mecanização, originando a nova “revolução técnica”.

Esse advento trouxe para as empresas industriais uma nova necessidade, onde seu principal objetivo era coordenar a mão de obra e auxiliar os empregados com a complexidade das máquinas que operavam. No entanto, esses empregados deixaram seus objetivos pessoais de lado e passaram a trabalhar em processos nos quais não sabiam a finalidade buscando atingir apenas o objetivo da organização, ou como foi enraizado, a finalidade da organização capitalista da economia: a geração de lucro.

Segundo Marx (1987), “foi através da porta da fábrica, que o homem pobre, a partir do século XVIII, foi introduzido no mundo burguês, onde a fábrica, com vistas à racionalização, já era pensada a partir das máquinas e não a partir do homem, levando a uma cisão entre concepção e execução do trabalho, processo esse extremamente alienante para o trabalhador”.

Com essa atitude de gerenciamento precário e a instalação de um descontentamento por parte dos empregados, que os conceitos de organização tornaram-se mecanizados. Dessa forma, essa grande transformação, em que o trabalho se traduzia em emprego e a ocupação em mão de obra, trouxeram à tona o conceito de Modernidade onde uma empresa e seus empregados já não possuíam mais o mesmo objetivo em comum.

Assumindo essa perspectiva, Tofler (1980) adota a história da civilização e das relações humanas, com foco nas revoluções digital, corporativa,

tecnológica e da comunicação, em três grandes ondas de transformação. Estima-se que a primeira onda tenha começado por volta de 800 a.C. com o aparecimento da agricultura. Já a segunda onda surge no início do século XX impulsionada pela sociedade industrial, com a criação do mercado e da economia que distingue o produtor do consumidor. Tofler (1980) acrescenta que essa mercadização modelou pensamentos e valores, onde os novos paradigmas passaram a ser determinados pelos processos produtivos que se massificam a partir de novas tecnologias, gerando a urbanização e a formação de uma sociedade industrial. A terceira e última onda começou por volta dos anos 50, inicialmente nos Estados Unidos, onde o computador e outras tecnologias começaram a adentrar as organizações e os empregos, que exigem um conhecimento cada vez mais sofisticado, entram em pauta junto à segmentação do mercado. Assim, o homem da terceira onda se adapta rapidamente a uma nova realidade, distante do trabalho massificado da segunda onda.

Dessa forma, a fábrica deixa de ser o centro de todo o trabalho, classificando o momento atual como era da informação e da tecnologia, caracterizando o perfil de um empregado cercado por avanços da ciência e ao mesmo tempo convivendo com a miséria do mundo. Foi a partir de 1980, que o uso da tecnologia se tornou cada vez mais frequente, adentrando a estrutura e os atuais processos organizacionais. Rodrigues (1988) destaca as seguintes alterações a partir dessa revolução:

- Alteração no processo de trabalho, onde algumas tarefas diminuem ou cessam, criando-se novos processos. Ex.: datilografia/digitação;
- Alteração na estrutura organizacional, eliminando postos de supervisão e criando postos de nível de gerência;
- Mudança no perfil da mão-de-obra com a exigência de novas especializações, habilidades e qualificação;
- Diminuição dos níveis de supervisão, onde máquina passa a estabelecer o ritmo de trabalho e controlar os subordinados com registros de produção, erros, horas paradas etc.

Ademais, o controle e o acesso à nova tecnologia passam a ser considerados também uma nova fonte de poder. Com a crescente alteração da dinâmica do sistema de uma empresa, caracterizado pela aceleração dessas tecnologias, as informações fluem de modo mais rápido e preciso para diversos

nichos, pessoas ou grupos, podendo influenciar a definição de novas situações organizacionais, criando assim novos padrões de dependência.

Segundo Castells (1999), ao analisar as transformações sociais e materiais do mundo, é necessário o estudo de uma nova economia, abordando o que está acontecendo com as pessoas e a sociedade em geral. Assim, ele apresenta a sociedade em rede, onde as pessoas desenvolvem suas atividades em um paradigma tecnológico englobando informação e comunicação, como uma nova estrutura social, onde “Estruturas sociais são organizadas sobre relacionamentos de produção/consumo, poder e experiência, cuja configuração do espaço temporal constitui culturas” (CASTELLS, 1999, p.14).

Para Daft (2008), são inúmeros os desafios do ambiente organizacional atual: globalização, diversidade, responsabilidade social, crises organizacionais e os avanços da tecnologia, tornando as organizações dinâmicas e exigindo a criação de um ambiente mutável, ágil e dinâmico disposto para o desenvolvimento de novos processos de estrutura, tecnologia e recursos humanos.

Uma vez que as empresas precisam dirigir, empreender e pensar seus negócios, Zorn, Page e Cheney (2000, p. 515) veem a alta necessidade das empresas adaptarem seus empregados para “mudanças contínuas”, tornando-se flexível e colaborativa, exercendo sua influência na vida das pessoas em uma via de mão dupla, onde os objetivos em comum devem voltar a ser colocados em prática para uma gestão organizacional eficiente.

O trabalho que antigamente era visto apenas como fonte de renda, no qual se recebia ordens e apenas observava as dificuldades impostas, passou a ser um sinônimo de bem-estar, motivação e autodesenvolvimento. Assim, esses empregados passaram a buscar realização pessoal e atividades prazerosas, tornando o trabalho um propósito de vida, onde você aprende, desenvolve novas habilidades e se relaciona, viabilizando a necessidade de um engajamento comum para reestruturação das relações organizacionais.

Em uma organização, cada um dos seus empregados, independente ao seu nível hierárquico, possui características, habilidades e talentos que os tornam únicos. Assim, é necessário para que cada um considere-se engajado e coopere com a sua organização, que as pessoas recebam informações de modos diferentes e ambientadas com a sua forma de produzir. Dessa forma, as

peças seriam vistas como um conjunto de qualidades e não somente como executores de tarefas, trabalhando de forma semelhante a uma máquina.

Milkovich e Boudreau (2000) exemplificam o tema ao destacar a empresa POSCO, segunda maior fabricante de aço do mundo, que afirma que “recursos são limitados; criatividade não”, retratando as pessoas como chave para a obtenção de vantagens competitivas, de forma que a criatividade e o espaço para agir se tornam imprescindíveis para o sucesso de uma empresa. Em suma, com a consciência de que as pessoas se tornaram a chave para o negócio, percebe-se a real descoberta do papel dos empregados e a dificuldade de engajá-los perante esse mercado, o que será conceituado e explicado a seguir.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Ao visualizar as organizações como um grupo social composto de pessoas e redes de relacionamentos, é possível identificar o conceito de capital social, apresentado por Bordieu (1980) e Coleman (1988 apud MATOS, 2009) dentro do contexto organizacional. Segundo os autores, o capital social pode ser encarado como um produto individual, criado a partir da relação social entre indivíduos, tratando-se de um bem público que surge dentro dessas redes propiciando uma relação de confiança e solidariedade entre atores sociais. Dessa forma, além de representar objetivos individuais específicos, o capital social gera a formação da cidadania, pois também representa os interesses de um grupo em busca de atingir metas e benefícios.

Bordieu (1980) ainda afirma que o capital social está ligado a outros conceitos de capital, como o econômico, o cultural e o simbólico. Assim, a externalização desse capital, sua extensão e seu volume de relacionamentos podem mobilizar diversas iniciativas quando inserido em um contexto social. Considerando as relações humanas internas de uma organização, essas redes de relacionamento só terão valor se houver estímulos para a interação entre todos os sujeitos, resultando na construção de relacionamentos e de um ambiente favorável. Ainda assim, há necessidade de objetivos muito claros a todos os membros dessa organização, para que esses valores sejam validados e reforçados diariamente.

A partir desses estudos, Borda (2007) iniciou uma discussão sobre o que ele chama de “Capital Social Organizacional”, definido como o tipo de confiança que busca vincular os atores sociais com uma organização, a partir da união dos mais variados capitais em busca de comprometimento com seus recursos humanos. O autor ainda questiona o fato de que muitas empresas acreditam que somente o aspecto econômico seria capaz de diferenciar a sua organização perante seus concorrentes, observando que o conhecimento também tornou-se um fator necessário para o desenvolvimento das organizações contemporâneas, onde os “produtores de ideias” têm se tornado detentores de poder, com o advento da sociedade pós-industrial.

Neste sentido, Borda (2007) acredita que organizações com níveis de confiança elevados entre liderança e funcionários tendem a ser classificadas pelos clientes como mais confiáveis, trazendo consigo valores sociais, podendo classificar novas relações de criatividade, qualidade empoderamento. Essa confiança teria como base ativar a comunicação entre grupos, transformando a cultura organizacional num panorama aberto onde o capital social criado pode beneficiar a organização a partir do engajamento de seus empregados.

O termo engajamento é cada vez mais tratado em diversas disciplinas acadêmicas como: Sociologia, Psicologia, Ciência Política e o Comportamento Organizacional (BRODIE et al. 2011). Na Sociologia, o foco está centrado no engajamento cívico; na Psicologia, a abordagem está no engajamento social, de tarefa e ocupacional; na Ciência Política, o enfoque está no engajamento do Estado e na abrangência desse engajamento; na disciplina de Comportamento Organizacional, o objeto de estudo é o engajamento do funcionário (BRODIE et al. 2011; HOLLEBEEK, 2011).

O engajamento corporativo está relacionado diretamente ao rendimento do empregado e, logo, ao crescimento da própria empresa. Atualmente, o engajamento organizacional é considerado como a disposição contínua dos empregados em alcançar objetivos comuns à organização. Assim, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) concluem que esse engajamento pode ser considerado de todos, quando contribui diretamente com os objetivos da organização, e individual, pois depende muito do quanto cada colaborador quer dedicar de si dentro do seu trabalho.

Segundo Higgins e Scholer (2009), esse engajamento pode ser definido como um estado de estar envolvido, ocupado, totalmente absorvido ou absorto em algo (ou seja, mantendo atenção), que gera as consequências de uma atração especial ou força de repulsão, de forma que os indivíduos mais engajados vão se aproximar ou repelir um alvo quando mais valor for adicionado ou subtraído.

Dessa forma, segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), é de fundamental importância que as metas do negócio sejam claras e funcionem como um agente mobilizador para os empregados, induzindo mudanças reais de comportamento. Sendo o engajamento um estado psicológico no qual os empregados sentem um forte interesse pelo sucesso da empresa e possuem motivações e disposição em níveis que ultrapassem o requerimento básico exigido no seu cargo.

Ainda assim, engajamento e motivação são termos muito diferentes, embora utilizados como sinônimos frequentemente. A motivação é promovida por fatores internos, intransferíveis e pessoais. Já o engajamento é guiado pela motivação interna, assim como pela paixão, pelo entusiasmo, pelo senso de realização e por outros fatores externos que ajustam a satisfação pessoal frente aos desafios do trabalho.

Para garantir o comprometimento de um empregado por um longo prazo caracterizado pela alta performance, é necessário o que se pode chamar de engajamento interno sustentável. Guiado pelo sentimento de pertencimento e identificação com a empresa, de acordo com Mantovani (2014), a sustentabilidade não deve ser vista apenas com ações voltadas ao meio ambiente, assim uma empresa sustentável pensa no bem-estar de quaisquer que seja o seu público, desde o impacto na comunidade onde atuam até o relacionamento com seus fornecedores, clientes e empregados.

Manter um profissional desengajado é prejuízo 2 vezes pois, além de produzir pouco, a empresa vai precisar de mais pessoas para realizar as atividades que os desengajados não fazem. Além da influência negativa para equipe, o que chamamos de talento negativo, a própria pessoa acaba perdendo tempo na vida e na carreira deixando de aproveitar oportunidades no mercado que a deixariam mais realizada. (OLIVEIRA, 2015, apud ADMINISTRADORES.COM)

Deve-se notar que esta realidade é próxima à maioria das organizações, visto a necessidade da criação de uma cultura de valores como ética,

reconhecimento e honestidade, o que se deve à falta de um plano estratégico de longo prazo. Mantovani (2014) ainda reforça que um bom indicador para analisar a importância do investimento no engajamento interno é a rotatividade nas empresas. Em curto prazo, essa rotatividade gera custos a partir de desligamentos, novas contratações e treinamentos específicos. No longo prazo, a empresa encara problemas como gestão do conhecimento e reputação, o que pode custar a sobrevivência da mesma no mercado.

Engajar o seu público interno é uma forma de identificar demandas e necessidades, além de antecipar riscos, construir relacionamentos, confiança e reputação, além de gerar responsabilidades compartilhadas para um desenvolvimento sustentável. Assim, o engajamento é um processo de construção, onde ambas as partes, empresa e público interno, são levados em consideração para uma relação ambivalente.

Os autores Heugens, Bosch e Riel (2002) desenvolveram, com base na existência de vantagens competitivas em empresas com empregados engajados, um estudo para a excelência em desempenho (MEINERT, 2008, p. 31). Dessa forma, os autores avaliam que o engajamento de forma colaborativa faz com que todas as partes interessadas conheçam e entendam suas preocupações em comum a partir de mecanismos de integração. No entanto, é preciso entender fatores que levam empregados a agir de forma responsável, utilizando essa diretriz para manter a organização engajada ao longo do tempo (GOODSTEIN e WICKS, 2007).

O quadro 1 apresenta os tipos de relações e comunicação que uma organização pode ter com seus empregados a partir dos seus objetivos estratégicos. Assim, quanto mais estratégico for o objetivo, mais complexo o grau de relacionamento com seus empregados, priorizando o relacionamento com seus pares em busca de sucesso no alcance dos objetivos e tomada de decisões.

QUADRO 1 - MÉTODOS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Finalidade	Objetivo	Comunicação	Método
Ficar passivo	Sem engajamento	Comunicação de uma via: empregado para a organização	Ser reativo às manifestações de preocupação dos stakeholders
Monitorar	Monitorar pontos de vistas	Comunicação de uma via: empregado para a organização	Rastrear manifestações na Internet ou em outras mídias
Informar	Informar ou educar empregados	Comunicação de uma via: organização para empregado	Boletins, brochuras, relatórios, páginas na Web, conferências, assessoria de imprensa, treinamentos e cursos
Transacionar	Trabalhar junto através de uma relação contratual ou parceria	Comunicação limitada de duas vias: performance monitorada por termos contratuais	Estabelecimento de parcerias ou relacionamentos para fins específicos
Consultar	Obter informações ou feedback de empregados para apoiar decisões internas	Comunicação limitada de duas vias: organização formula questões para resposta do empregado	Pesquisa, focusgroup, reuniões públicas ou individuais, workshops, fóruns, formulários on-line
Envolver	Trabalhar diretamente com empregados para garantir entendimento e suas preocupações	Comunicação duas vias ou múltiplas vias: aprendizado da organização e do empregado e ações individuais	Fóruns multi-empregados, painéis de aconselhamento, processo de construção de consenso e participação nas decisões
Colaborar	Estabelecer uma rede de empregados para desenvolver soluções e planos de ações conjuntos	Comunicação duas vias ou de múltiplas vias: negociação entre organização e empregado e ações colaborativas	Projetos conjuntos, iniciativas multi-empregados e parcerias voluntárias
Dar poder	Delegar processo de decisão de um tema específico ao empregado	Nova forma de responsabilidade por ação: empregados têm papel formal na governança da organização	Integração do empregado à estrutura de governança

Fonte: AA1000SES, **AA1000 StakeholderEngagement Standard**, disponível em <http://accountabilityaa1000wiki.net/wiki/thestandard/Special:Uncategorized/>. Acesso em 07/11/2017. Publicado em 2010.

A partir disso, a necessidade de políticas de desenvolvimento humano e de comunicação interna para a promoção de empregados comprometidos com a causa da empresa torna-se cada vez mais necessária. A construção de um perfil não apenas motivado com suas atividades, mas comprometidos a longo prazo e com forte sentimento de pertencimento deve-se tornar um dos objetivos organizacionais de uma empresa. Costa (2015) reforça o papel dos profissionais

de comunicação corporativa, que devem de uma forma estratégica viabilizar esse engajamento internamente, onde o significado desse engajamento busca alinhar a identidade e os valores do empregado aos da organização, visando um propósito em comum a partir do comprometimento.

3. COMUNICAÇÃO INTERNA E ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 A CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A assertividade de uma comunicação interna efetiva está diretamente assimilada à Cultura Organizacional de uma empresa. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), essa cultura determina a forma como uma empresa age, se comporta e pensa, determinando a abordagem dos seus negócios, incentivando a inovação e se relacionando com seus diversos *stakeholders*, inclusive o seu público interno que revela-se como um grande impulsionador do conceito de Imagem, Identidade e da própria Cultura Organizacional.

O conceito de cultura organizacional surgiu na década de 70 atrelado à crise econômica, às críticas sobre a exploração de recursos naturais e o consumo acelerado. Neste contexto, as organizações procuraram soluções para engajar seus consumidores e também seus empregados à fidelidade, a suas metas e também ao consumo. “A comunicação da empresa passa a voltar-se para a implantação e sedimentação simbólica da própria organização empresarial” (FERRARA, 2013, p. 83). Marchiori (2013, p. 101) explica que a cultura é formada pelo relacionamento e pela comunicação de um grupo, que desenvolve um modo de ser e agir e fomenta a “personalidade da organização”. “A comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados” (Idem).

A Cultura Organizacional define então os principais padrões de comportamentos e atitudes para um grupo de pessoas, atuando como filtro que estabelece a maneira de agir e ser de uma empresa, traduzindo as formas do porquê das coisas acontecerem da forma que acontecem, revelando-se uma maneira informal de perceber o modo de participação em uma organização, assim como o que os mantém unidos e influenciando o pensamento dos mesmos sobre si mesmos e seu trabalho.

Na visão de Curvello (2013), uma das definições mais abrangentes de cultura organizacional é a desenvolvida por Fleury (1989) com base em correntes

teóricas desenvolvidas por pesquisadores norte-americanos. Para este autor, cultura organizacional é,

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p. 22 apud Curvello, 2012, p. 34).

Dessa forma, Schein (1986), também reflete sobre a cultura organizacional conforme a influência interna e externa de seus atores sociais.

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

Nesse conceito abordado por Schein, é nítida a influência do contexto interno quanto do externo no ambiente organizacional, ou seja, para que exista qualquer compreensão da realidade organizacional, é preciso entender tanto os processos internos, quanto os contextos históricos e contemporâneos de uma organização (MARCHIORI, 2010).

Analisando o fato de que a cultura exerce traços profundos frente às organizações, por mais que os colaboradores façam parte do mesmo ambiente, os fatores regionais podem criar ruídos na comunicação e toda sua força de trabalho. Visto que a dificuldade cultural já é percebida em regiões geograficamente próximas, ou com o mesmo idioma, ela pode ser ainda mais intensa quando os contrastes chegam a divisões maiores, como é o caso das multinacionais.

Independente da origem da organização, a construção dessa cultura se dá por meio de valores, experiências e histórias capazes de influenciar o clima de uma organização. Esse tipo de comportamento é ainda mais incidente em diferentes nacionalidades, pois esses empregados tendem a se adequar às diferenças e entender um novo ponto de vista. Marchiori (2006, p. 35) lembra o pensamento de Clegg e Hardy (1999) quando afirmam que é na luta entre diferentes abordagens e pela diversidade e ambiguidade do significado que nós

aprendemos, e não pela “recitação” de uma uniformidade presumida, consenso e unidade, oferecidos em um caminho que requer aceitação indiscutível.

As multinacionais já não se referem a seus países de origem, pois não só os executivos devem seguir um padrão internacional, mas também a própria empresa. Uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais parecem do que diferem (FREITAS, 2011, p.99).

Em seguida, tem-se o conceito sugerido por Schall (1983) que reconheceu precocemente a relação entre comunicação e cultura. Freitas (1991, p. 34, grifo do autor) interpreta,

as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, correção, negociação, contar histórias e focos, mediações, confrontações e observações (atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados). As organizações, pois, são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas.

Para Brandão e Souza (2006), o público interno trata-se de um público exigente e de alta importância para uma organização, o qual se faz necessário estudos de estratégias e ferramentas de comunicação que contribuam diretamente com a necessidade de repassar credibilidade, respeito e que sejam tão hábeis quanto os veículos de comunicação para o público externo. Dessa forma, torna-se necessário envolver o público interno para que ele atue de forma alinhada aos esforços da comunicação perante o mercado, assim como a necessidade de um engajamento comum para com a Cultura Organizacional.

Para melhor compreender, alinhado ao processo de comunicação e ao relacionamento organizacional, faz-se necessário refletir também sobre a noção de identidade para os *stakeholders*. Os atores sociais de uma organização são movidos por muitos e diferentes percepções, objetivos, desejos e competências, dessa forma, atualizam-se de diversas maneiras fazendo com que essa identidade organizacional seja construída diariamente, onde os processos de comunicação e relacionamento apresentam-se como um campo de possibilidades para que isso se altere todos os dias. Assim, Baldissera ressalta que:

a) os processos identificatórios constituem-se na expressão de algo como uma “multipersonalidade” do sujeito; b) a multiplicidade de identificações do “eu” atualiza-se por uma pluralidade de lógicas, muitas vezes não retilíneas, nem tampouco contínuas, mas tensionadas/inter-relacionadas de modo a todas retroagirem umas sobre as outras; c) paradoxalmente, a pessoa pode ser, ao mesmo tempo, uma individualidade como em si mesma e uma parte de um ser coletivo; e d) somente é possível acessar e/ou descrever uma identidade a partir de sua temporalidade material, em sua práxis. Porém é muito provável que a descrição contemple apenas um fragmento, [...] uma das máscaras utilizadas pela pessoa (persona) para representar, a partir de uma dada materialização inter-relacional (BALDISSERA, 2004, p. 94).

A identidade então se atualiza mantendo várias possibilidades identificatórias juntas, ou seja, a identidade só é possível pelas relações e presenças, em suma, o “eu” exige a presença do “outro” para existir e ter sentido. Dessa forma, a identidade organizacional, resulta da ação dos sujeitos em determinados contextos, visto que cada uma dessas identidades individuais compreende uma multiplicidade de possibilidades identificatórias, onde tensionadas no processo de construção da identidade de uma organização advém a sobrevivência de ambas as partes.

A comunicação dessa forma é compreendida como um “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, 128), assim é possível pensar a comunicação como um processo e um local onde os sentidos são colocados em circulação. Nessas relações, os sujeitos-identitários propõem sentidos e disputam a significação que será individualizada pelo “outro” e até por si mesmo, tornando fértil a relação entre organização-público, articulada por aspectos históricos, sociológicos, culturais, psicológicos, econômicos, políticos entre outros.

O conflito então, entre os interesses da organização e do seu público interno faz-se presente, onde tomar, compreender e orientar a multiplicidade de possíveis identidades evidencia cada vez mais a fragilidade das estratégias organizacionais em meio à politização dos grupos em busca de processos mais dialógicos, dialéticos e recursivos. Ressalta-se então que esses públicos constroem a chamada identidade da organização com base na qualidade da informação que recebem sobre a mesma, evidenciando a necessidade de uma comunicação interna efetiva em busca de suturar fragmentos, linearizar os processos e alocar os sujeitos em sua estrutura.

Marchiori (2006) ressalta que a cultura e a comunicação são recursos estratégicos e indispensáveis, assim, responsáveis pelo bom desempenho das organizações. Ambos contribuem para definir reputação, imagem e identidade organizacional a partir de um processo de difusão de informações sobre os aspectos formadores da cultura organizacional e do desempenho da empresa perante o mercado. Kunsch reitera que:

Trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Pensar que os seres humanos não vivem sem se comunicar. (KUNSCH, 2006, p. 2).

O processo de Cultura Organizacional então é pensado com a perspectiva da criação de mecanismos discursivos para tensionar a diversidade identitária interna à uma organização, em busca de representar as diferenças internas como uma unidade identitária, selecionando e colocando em circulação, em seus canais de comunicação interna, determinados sentidos, representativos dos padrões socioculturais dos públicos, com o objetivo de que ele se auto reconheça dentro do discurso.

3.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Kunsch (1997, apud MANSI, 2013), a “comunicação interna é todo esforço deliberado e planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até, da comunicação mercadológica”.

Bueno (2005, p.38) ressalta ainda que os empregados impactam diretamente na imagem das empresas, defendendo que “funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional”.

Desenvolver uma comunicação interna eficaz, clara, transparente com seus colaboradores e, principalmente, alinhada às estratégias, é cada vez mais condição indispensável para que organizações se mantenham sólidas e competitivas, em condições de perpetuar seus negócios e seus bons resultados. (SANTO DE CASA, 2013)

Ao considerar o empregado como principal público de interesse de uma organização, revela-se aqui o primeiro passo para que se obtenha o verdadeiro engajamento interno corporativo. Desta forma, esse empregado, torna-se um público, que se devidamente engajado, contempla também a competitividade da organização. Portanto, o planejamento estratégico da comunicação interna, com seus processos e ferramentas, gera significado e valoriza esse relacionamento.

Marchiori (2001, apud UNIVERSIA, 2016) ressalta que quanto mais informações forem passadas aos colaboradores de maneira estratégica, maior o envolvimento do empregado com a organização, seu negócio e sua missão, trazendo uma visão mais sistêmica da cadeia de processo comunicacional. Ao evidenciar a importância das tarefas que o mesmo realiza e qual é a importância da representação do seu trabalho diário, o mesmo o desempenhará com maior eficiência.

Berlo (2003) afirma que uma organização de qualquer espécie só existe por meio da comunicação. Assim, não são os elementos à parte, isolados e desorganizados que constroem o conjunto de uma organização, mas sim a comunicação entre todos eles. No entanto, quando observamos as organizações e suas abordagens administrativas, é possível observar que afloram questões como descentralização, qualificação, formalização e comunicação e coordenação.

Oliveira e Paula (2010, p.230) discorrem que considerar a comunicação apenas como uma ferramenta subestima as relações existentes perante o papel ativo do público interno nas organizações. Dessa forma, Bueno (2011), afirma que essa realidade ainda percorre muitas empresas, resumindo o papel da comunicação interna em apenas ações informativas, executadas muitas vezes por apenas um profissional de RH. Assim, ele ainda defende que o processo comunicacional não pode ficar restrito a um departamento, devendo ser construído a partir de um processo participativo, onde o compartilhamento e a vivência devem ser permanentes.

Existem então duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira trata da comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. Dessa forma, a comunicação é vista como determinante para desenvolver relações interpessoais em busca de contribuir para desenvolver negociações, produtos, orientação, desempenho e principalmente o relacionamento humano o que exige um nível alto de capacidade de comunicação.

Comunicação e organização constituem então processos e relacionamentos, onde a linguagem se torna constituinte fundamental, pois cria, por meio das pessoas, uma realidade que sofre alterações diárias, frente a situações recriadas a cada mudança de contexto. A partir disso delimita-se o ambiente interno e o externo como cada vez mais difícil dentro de uma organização, visto que as informações circulam de maneira difusa e rápida dentro dos meios formais e informações de comunicação. “Não se deve desconsiderar a interconexão dos atores internos, que têm acesso a inúmeras fontes de informação fora da organização e trocam percepções e opiniões a respeito do que se processa no seu ambiente de trabalho com pessoas de fora”. (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p.230).

Atualmente, faz-se fundamental construir novos significados, novos contextos e novas práticas para desenvolver seres humanos e a própria sociedade. Segundo Marchiori (2010), a comunicação interna é a responsável por construir o futuro da organização em si, entendendo seus processos que ocorrem na interação social e no desenvolvimento de todas as atividades que façam sentido para todos os empregados.

A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamentos organizacionais. (MARCHIORI, 2010, p. 9)

Para Caldeira (2014), esse significado também é fundamental para o engajamento. Quando um profissional encontra significado para o que faz, ele passa a desenvolver melhor suas competências, pode até trabalhar mais por conta de sua dedicação espontânea, para aumentar sua produtividade dado o

grau de comprometimento. Como regra, esse tipo de profissional gera produtos e experiências melhores para os clientes, que se tornam mais leais. Por conta disso, os resultados financeiros das empresas preocupadas com o engajamento de seus talentos são melhores, na perspectiva de longo prazo. (CALDEIRA, 2014).

O autor ainda defende que esse engajamento é mais importante do que qualquer preparação técnica por parte dos empregados, pois tornando-os aliados às estratégias da empresa é possível despertar o orgulho, o prazer e a emoção em fazer parte de uma causa coletiva, que também pertence a todos, mantendo a organização viva em seu dia a dia.

O desenvolvimento e a manutenção do sentimento do pertencimento possibilitará a criação de um vínculo forte, a sensação do estar juntos, a empresa e seus colaboradores, tornando os objetivos verdadeiramente comuns, vivos e atingíveis. E, assim, ter a sensação plena de estar contribuindo e fazendo parte de uma história. Isso é pertencimento. Uma vez experimentado, os seus resultados e seus efeitos são positivos e prósperos para as pessoas e para o ambiente. (PENSAR GESTÃO, 2013)

De acordo com Daft (2008), os desafios organizacionais atuais podem ser classificados em: 1) transformação para conhecimento e informação como forma mais importante de capital da organização; 2) crescente expectativa dos trabalhadores por trabalho significativo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional; 3) perspectivas do passado que não fornecem um mapa para conduzir as organizações atuais; e 4) gerentes que podem e devem projetar e conduzir novas respostas para um mundo radicalmente novo. Reforçando então que o ser humano deve e é o principal canal dos acontecimentos dentro de uma organização, evidenciando a interação humana como questão primordial.

Dada essa situação, a construção de significados coerentes com valores e a cultura da organização, depende principalmente da comunicação interna conduzida de forma integrada a todos os setores da organização. Olha-se para a comunicação apenas como um processo de transmissão, diferente de olhar para a mesma como um processo de estímulo de conhecimento, diálogo e construção de uma realidade organizacional. Marchiori (2006) estabelece dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo

determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de cocriar o futuro da organização.

Pesquisas realizadas apresentam preocupações primordiais, que naturalmente, se refletem na postura das empresas perante as organizações. Estudos do Gallup Management Journal (Krueger; Killham, 2005) abordam a que empregados felizes estão em maior condição de lidar com mudanças e relacionamentos interpessoais dentro de uma organização. Dessa forma, as organizações buscam entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus empregados, a fim de obterem maior equidade em relações para maior engajamento. Ademais, a pesquisa revela três tipos de funcionários: engajados: 27% (trabalham com paixão e sentem conexão com a empresa de forma inovadora); não engajados: 59% (passam pelo trabalho, despendem tempo, mas sem energia ou paixão); e os ativamente desengajados: 14% (não são apenas infelizes no trabalho e ocupam-se trabalhando a própria infelicidade).

A International Association of Business Communicators (IABC) desenvolveu uma pesquisa sobre as melhores práticas de comunicação com empregados com foco nos desafios para a área no século XXI. Sendo assim, foram levantados quatro pontos indispensáveis:

1. Alinhar a estratégia de negócio a motivação dos empregados, levando-os a se comprometerem com as estratégias em busca dos objetivos organizacionais. Dessa forma, acredita-se no potencial da organização em facilitar o diálogo com seus funcionários, comprometendo todos em diversos âmbitos, evidenciando as sessões de reconhecimento, diálogo com líderes e embaixadores;
2. Liderar e gerenciar a comunicação. Assim, educar e engajar os líderes e gerentes no seu papel como agente ativo da comunicação com os empregados. Shaffer (2002) reflete que os empregados formam suas percepções sobre a organização em que trabalham baseando-se: na liderança (55%) – o que os líderes falam e fazem; no processo (30%) – o que os funcionários experimentam nas organizações; e na mídia formal (15%) – por meio de intranet, jornais, newsletters, e-mails, etc. Em suma, é fundamental a coerência e o estímulo entre o que se fala e o que se faz, segundo a pesquisa, há ainda falta de visibilidade entre os líderes,

principalmente em questões complexas onde os gerentes não entendem o papel que devem desempenhar em relação à comunicação;

3. Gerenciar o excesso de informações. É nítido que todos são bombardeados de informações diariamente, o que demonstra que a comunicação deve ser integrada para que as pessoas tenham tempo de processar e entender a finalidade da mensagem que está sendo passada. Sendo assim, o comunicador deve organizar e priorizar as informações para que seus empregados possam reter o que é importante;

4. Mensurar o ROI (Retorno sobre investimento) da Comunicação Interna. Entende-se que é necessário conectar a comunicação com os resultados do negócio, demonstrando que as melhores práticas transmitem aos empregados uma combinação de métodos, que também se utilizam da criatividade e de necessidades únicas de acordo com a situação e a cultura.

É possível inferir que a Comunicação Interna está paralelamente embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes tanto formais quanto informais, com o objetivo de cumprir funções organizacionais, administrativas, políticas e, sobretudo, humanas. Além disso, a área de comunicação passa a compor o conjunto de políticas, valores, estratégias e ações de comunicação de uma organização.

Comprovar o valor da Comunicação Interna se faz cada vez mais necessário, à medida que não devemos demonstrar somente resultados, mas principalmente processos que levam a desenvolver as relações internas, fazendo sentimento para as pessoas em seu ambiente relacional. É determinando um processo que busque promover a interação social, em diferentes escalas, fomentando credibilidade a necessidade das relações internas e a construção da identidade de uma organização.

Segundo Wood (2000), a comunicação é o elemento central que dá forma àquilo que conhecemos como relacionamento, permitindo a criação de novas redes. Assim, essa cultura relacionamento se coloca como “processos, estruturas e práticas que criam, expressam e sustentam relacionamentos pessoais e as identidades”. (Wood, 2000, p. 77). Ao nos depararmos com a comunicação institucionalizada, ou seja, válida como um processo de construção, desenvolvimento de relacionamentos, entenderemos a construção

de novas redes, diálogo e construção de sentido, refletindo na identidade da organização com seus diferentes empregados.

Marchiori (2006) destaca alguns dos resultados que podem ser encarados com o desenvolvimento da gestão da Comunicação Interna, são eles: sobrevivência da organização; fortalecimento das suas redes de relacionamento; valorização das relações; ambiente de trabalho mais humanizado, colaborativo e participativo; laços de confiança mais profundos; fortalecimento da liderança; maior flexibilidade, criatividade e inovação organizacional; equilíbrio entre necessidades e expectativa dos empregados; respeito mútuo; conquista da credibilidade e legitimidade organizacional interna dos processos.

Dessa forma, os espaços organizacionais atuais são permeados por relações de poder, de conhecimento e de discurso, revelando um ambiente mutável que se amplia perante novos processos. Em síntese, esse ambiente necessita ser observado e entendido pela área de Comunicação Interna, para que, a partir desse cenário de diferentes esferas sociais, econômicas e ambientais, se fale na sustentabilidade da organização.

O conceito de comunicação interna diretamente ligada ao engajamento dos empregados identifica a felicidade desse empregado em executar as suas atividades. O termo felicidade está diretamente atrelado a gostar da empresa qual faz parte, sentir-se integrado ao cotidiano da organização, além de obter ganhos compatíveis com o mercado e o padrão de vida que é possível encontrar. Assim, categorizamos novamente a via de mão dupla onde se busca atingir os objetivos em comum de todos os atores sociais de uma organização.

Dessa forma, ao abordar o processo de comunicação, ou seja, como os funcionários vivenciam essa rotina, é necessário colaborar para uma melhor comunicação interna com base nesse engajamento. A comunicação interna encontra-se perante um papel fundamental para transmitir para todos seus empregados quais os caminhos e oportunidades para crescimento da empresa e dos próprios empregados, visando a melhor divulgação, linguagem e adequação dos canais a essa realidade.

Seja em uma organização local ou em uma multinacional, é necessário atentar-se ao perfil do empregado local, sem carregar-se da cultura de outros locais e necessidades e anseios de outros públicos. Assim, seja qual for o caminho que a organização busca perante seu negócio para aumentar o seu

engajamento, a comunicação e o diálogo serão sempre aliados em busca de se atingir um objetivo por meio de novas estratégias.

4. A COMUNICAÇÃO INTERNA NA MONDELEZ INTERNATIONAL

4.1 A MONDELEZ INTERNATIONAL NO BRASIL

A Mondelēz International começou a construir sua operação na América Latina em 1954, quando estabeleceu, ainda sob o nome Kraft FoodsInc, a Alimentos Kraft Foods da Venezuela. A primeira fábrica da Companhia foi estabelecida fora de Caracas em 1960. Dois anos depois, abriu suas instalações atuais em Valência.

No Brasil, em 1993, adquiriu a Q-Refresco S.A., companhia líder em bebidas em pó em todo o país. Três anos depois, assumiu o controle total da Indústria de Chocolates Lacta S.A., também líder em confeitos de chocolate. Hoje, a Mondelēz International é o fabricante nº 1 de chocolates no Brasil.

Com a aquisição da Nabisco, em julho de 2000, a então Kraft Foods Inc. tornou-se a segunda maior empresa de alimentos do mundo e a primeira em lucratividade. As principais marcas da Nabisco que hoje fazem parte do portfólio Mondelēz International são: os biscoitos Trakinas, Club Social, Chocooky, Bon Gouter e as sobremesas Royal.

Em fevereiro de 2010 a então Kraft Foods Inc. adquiriu mundialmente a Cadbury, líder mundial em confeitos e também responsável pela fabricação dos chocolates DairyMilk. No Brasil, passam a integrar o portfólio da empresa marcas famosas como Trident, Halls, Chiclets e Bubbalo.

Os fundadores de Mondelēz International, e de muitas companhias que foram adquiridas ao longo do caminho, são alguns dos maiores pioneiros e inovadores profissionais do mundo. Pessoas como James L. Kraft, o pai do queijo mundialmente famoso; Philippe Suchard, que começou seu negócio com apenas um empregado e seguiu para se tornar um dos maiores produtores de chocolate da Suíça; Johann Jacobs, um pioneiro em café torrado de qualidade; Joel Cheek, criador do café Maxwell House; Adolphus Green, líder do conglomerado de biscoitos conhecido hoje como Nabisco; e Theodore Tobler, o inventor do chocolate Toblerone. De marcas ícones nos Estados Unidos, como os queijos, preparados para o jantar e molhos Kraft, cafés Maxwell House e embutidos Oscar Mayer, para as marcas de força global, como Oreo e biscoitos

LU, Philadelphia Cream Cheese e Carte Noire, bebidas Tang e chocolates Milka, Côte D'Or, Lacta e Toblerone.

São aproximadamente 100 mil empregados e mais de 180 fábricas e unidades de processamento ao redor do mundo. Como uma das companhias líderes em alimentos e bebidas, a companhia tem o compromisso de gerir o negócio de forma sustentável, o que significa reduzir o impacto ambiental de suas atividades enquanto fornece produtos de qualidade para seus consumidores e clientes. A Mondelez International (NYSE: MDLZ) é integrante dos índices *Dow Jones Industrial Average*, *Standard & Poor's 500*, *Dow Jones Sustainability* e *Ethibel Sustainability*.

No Brasil, a Mondelez é conhecida por ser a 3ª maior empresa de alimentos do país, constando entre as quatro maiores operações da companhia do mundo. Dessa forma, a companhia segue como líder ou co-líder em cinco categorias: Chocolates, Balas e Gomas, Biscoitos, Bebidas e Refeições, como podemos ver na tabela a seguir:

QUADRO 2 - MARCAS DA MDLZ NO BRASIL

Produto	Categoria
Amandita	Chocolates
BelVita	Biscoitos
Bis	Chocolates
Bon Gouter	Biscoitos
Bubbaloo	Balas e Gomas
Bubbly	Chocolates
Chiclets	Balas e Gomas
Chocolícia	Biscoitos
Chocooky	Biscoitos
Clight	Bebidas
Clorets	Balas e Gomas
Club Social	Biscoitos
Diamante Negro	Chocolates
Fresh	Bebidas

Halls	Balas e Gomas
Laka	Chocolates
Lancy	Chocolates
Oreo	Biscoitos
Ouro Branco	Chocolates
Philadelphia	Refeições
Plets	Balas e Gomas
Royal	Refeições
Shot	Chocolates
Sonho de Valsa	Chocolates
Tang	Bebidas
Toblerone	Chocolates
Trakinas	Biscoitos
Trident	Balas e Goma

Fonte: MondelezInternational, **Site Institucional da MondelezInternational**, disponível em <<http://br.mondelezinternational.com/brand-family>>. Acesso em 07/11/2017. Publicado em 2010.

No Brasil, a companhia possui cerca de 13 mil empregados, distribuídos em plantas, escritórios e centros de distribuição nos estados de São Paulo, Paraná e Pernambuco. Assim, a Mondelēz Brasil possui quatro plantas (Bauru, Curitiba, Piracicaba e Vitória de Santo Antão), três escritórios (Curitiba, São Paulo e Recife) e quatro centros de distribuição (Araucária, Louveira, Cabo de Santo Agostinho e Maceió).

A companhia, diferente da maioria das empresas, possui um propósito e não uma missão. Sendo assim, o propósito de “Criar deliciosos momentos de alegria”, busca envolver todos os seus *stakeholders* dentro da vivência da aquisição dos seus produtos. São identificados também sete valores essenciais para a companhia, a partir da filosofia de ser parceiro de confiança e confiar em todos para a tomada de decisões, são eles:

- Inspiramos confiança
- Agimos como donos;
- Fazemos as coisas de formas simples;
- Discutimos, decidimos e entregamos;

- Dizemos as coisas como elas são;
- Somos abertos e inclusivos;
- Lideramos com a cabeça e o coração.

Com o objetivo de reunir suas metas e estratégias em uma única frente e tornar-se uma companhia de crescimento excelente a Mondelēz International decidiu, desde 2012, delimitar em única página todos os seus objetivos a partir de um Globo Estratégico. Em 2016, a partir das mudanças dentro dos mercados da companhia, ocorreu também a revisão desse Globo Estratégico perante todos os empregados, válido até os dias atuais, como podemos ver na Figura 1.



Figura 1: Globo Estratégico / Fonte: Time de Comunicação Mondelēz Brasil

Dessa forma, o Globo Estratégico é composto basicamente pela necessidade de crescimento a partir do desenvolvimento dos empregados, do crescimento do negócio e do crescimento do impacto positivo no mundo à nossa volta, o que resultou em três pilares estratégicos: desenvolver nossas pessoas, crescer nosso negócio e crescer o nosso impacto. Essa estrutura busca articular as estratégias da companhia para 2020 a partir do seu propósito e da sua visão, a de construir a melhor companhia de *snacks* do mundo, apresentando o melhor

portfólio de marcas, inovações para atender novas e mutáveis necessidades dos consumidores e tornando-se *best-in-class* no que diz respeito à sua eficiência e rentabilidade.

4.2 A EQUIPE DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA MONDELÊZ INTERNATIONAL NO BRASIL

Atualmente, o time de Comunicação Interna da MDLZ Brasil está alocado dentro do departamento de Assuntos Corporativos (CGA). Esse departamento é responsável por promover e proteger a companhia, a marca e as pessoas, mobilizando todos os empregados. O organograma do departamento pode ser visto na figura 2.

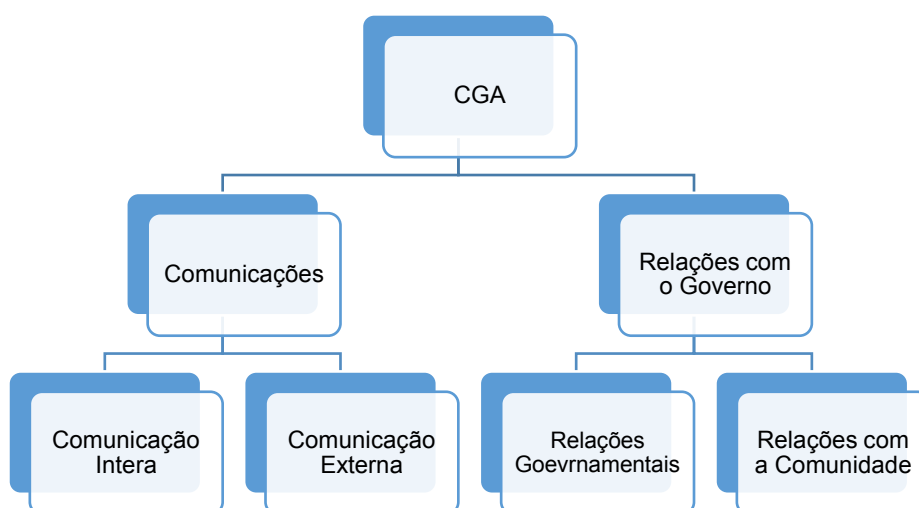


Figura 2: Organograma de CGA / Fonte: Elaborado pelo autor

O Time de Comunicação Interna é composto atualmente de três empregados: Laryssa Mattos (Analista de Comunicação Interna Brasil Pleno), Diandra Arbia (Analista de Comunicação Interna Brasil Pleno) e Eduardo Cavalcanti (Gerente de Comunicações Brasil). Ademais, o time ainda conta com Marcela Toffoli (Analista de Comunicação Interna para a América Latina Júnior).

4.3 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Para atingir o objetivo geral do trabalho de se discutir a função da Comunicação Interna para o engajamento em uma organização de grande porte e a partir de oportunidades e técnicas diárias foi utilizado como percurso metodológico dois passos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso por meio das seguintes ferramentas - entrevistas, análise de canais de comunicação interna e observação participante.

Em primeiro momento, a pesquisa bibliográfica pautou-se em buscar conceitos que abordassem a história das organizações, assim como a problematização que as mesmas encontram nos dias atuais com foco na principal frente do trabalho: o engajamento. Em seguida, foram abordados conceitos como os de Comunicação Interna, relações sociais, cultura organizacional, imagem e identidade dentro dos campos de campo da administração, recursos humanos, comunicação e relações públicas. Esta fundamentação serviu como base para a criação de um roteiro para uma pesquisa de dados primários, que foi composta pelas respostas coletadas em entrevistas em profundidade.

De acordo com Samara e Barros (2002, p. 29), a pesquisa exploratória é essencial, como o primeiro passo ao se identificar uma situação de mercado ou para analisar tendências de um segmento, como no caso da comunicação interna, trazendo reflexões importantes sobre o papel das estratégias de comunicação interna para com o engajamento corporativo a partir de conceitos previamente estudados, como visto na primeira parte deste trabalho.

Na segunda parte, com o objetivo de compreender a realidade da organização em pauta e analisar as estratégias de engajamento corporativo a partir dos canais de Comunicação Interna, foram utilizados métodos de Estudo de Caso, como as entrevistas realizadas com o corpo de funcionários responsáveis pela Comunicação Interna da Mondelēz Brasil, seguida das análises das respectivas respostas e dos canais de comunicação apresentados e, por fim, o fato de o presente autor ter realizado estágio dentro da organização facilitou a correlação dos dados e também uma observação participante, ou seja, um estudo de um conjunto de comportamentos onde o observador é envolvido com o objetivo de obter dados sobre o fenômeno em estudo, através de contatos

diretos, nas quais as distorções de dados são minimizadas à medida em que o observador envolve-se na realidade da organização. A participação do autor foi do tipo conhecida (LOFLAND, 1971), assim, o corpo de funcionários foi informado sobre o estudo e concordou com as práticas do mesmo. Os dados foram coletados no período de março de 2015 a abril de 2016, diariamente e dentro da própria organização, utilizando como estratégias observação, entrevista e consulta de documentos.

A amostra da entrevista foi determinada de acordo com o quadro de empregados do time de Comunicação Interna da Mondelēz Brasil. Sendo assim, foram entrevistados: Laryssa Mattos (Analista de Comunicação Interna Brasil Pleno), Diandra Arbia Gomes (Analista de Comunicação Interna Brasil Pleno) e Marcela Toffoli (Analista de Comunicação Interna para América Latina Júnior).

Com o objetivo de coletar informações importantes sobre a percepção dos responsáveis por toda a área de Comunicação Interna da Mondelēz Brasil, foram aplicadas entrevistas em profundidade semiestruturadas. O roteiro foi elaborado de forma em que o entrevistado se sinta à vontade e flexível para os questionamentos do entrevistador. As pesquisas foram realizadas via Skype, devido à distância das plantas da companhia, com o uso do vídeo e voz do computador.

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVINÓS, 1987)

O roteiro, composto por 30 perguntas, foi aplicado com os três empregados de comunicação interna da companhia, com o objetivo de se obter percepções diferentes dentro da hierarquia da equipe, como pode ser visto no apêndice. Assim, também procurou pautar-se em coletar informações práticas a partir da cultural regional e perfil organizacional de cada uma das unidades da Mondelēz Brasil.

Os depoimentos coletados em cada uma das três entrevistas foram transcritos na íntegra somados à observação participante do autor deste trabalho

durante o mês de novembro. As respostas foram então categorizadas em temas chave, com análise pessoal, cultura organizacional e comunicação interna, a fim de permitir uma análise das estratégias de engajamento por trás da comunicação interna da companhia. Os dados qualitativos coletados foram analisados e tratados por meio de análise de conteúdo.

4.4 ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Na Mondelēz Brasil, os canais de Comunicação Interna são divididos em duas frentes de trabalho: corporativo e fabril. Dessa forma, a primeira frente, a de Comunicação Corporativa, tem por objetivo retratar assuntos que fazem parte da companhia como um todo, como estratégia do negócio, eventos, ações de endomarketing, entre outros. Já os canais de Comunicação Fabril são dotados de assuntos locais e buscam estreitar o vínculo entre a liderança local e seus empregados. No próximo item poderemos discutir e analisar cada um dos canais de acordo com os exemplos representados.

4.4.1 Comunicação Corporativa

Planejados e desenvolvidos pelo time de Comunicação Interna da Mondelēz Brasil, os canais de Comunicação Corporativa são: comunicados internos, *Joy TV* (TV Corporativa), intranet, jornal mural, *StayConnected* e ações de endomarketing. Conforme as especificações abaixo:

- Comunicados Internos: os comunicados internos buscam, por meio do e-mail, divulgar toda e qualquer informação para todos os empregados que têm acesso ao computador dentro da Mondelēz Brasil, dessa forma esse canal não possui uma periodicidade e é acionado conforme demanda das fábricas e dos escritórios ao procurar os responsáveis da área de Comunicação Interna. Assim, esse fluxo de construção de um comunicado inicia-se a partir da identificação da demanda do time de Comunicação Interna por meio de uma área solicitante, como por exemplo, a área de Recursos Humanos que busca os responsáveis de

Comunicação Interna para a produção de comunicados específicos semanalmente. É perceptível a preocupação do time de Comunicação Interna em transmitir sempre em seus comunicados a estratégia da empresa, como podemos ver na Figura 3 que destaca o pilar de “Impacto” da empresa dentro da sustentabilidade.

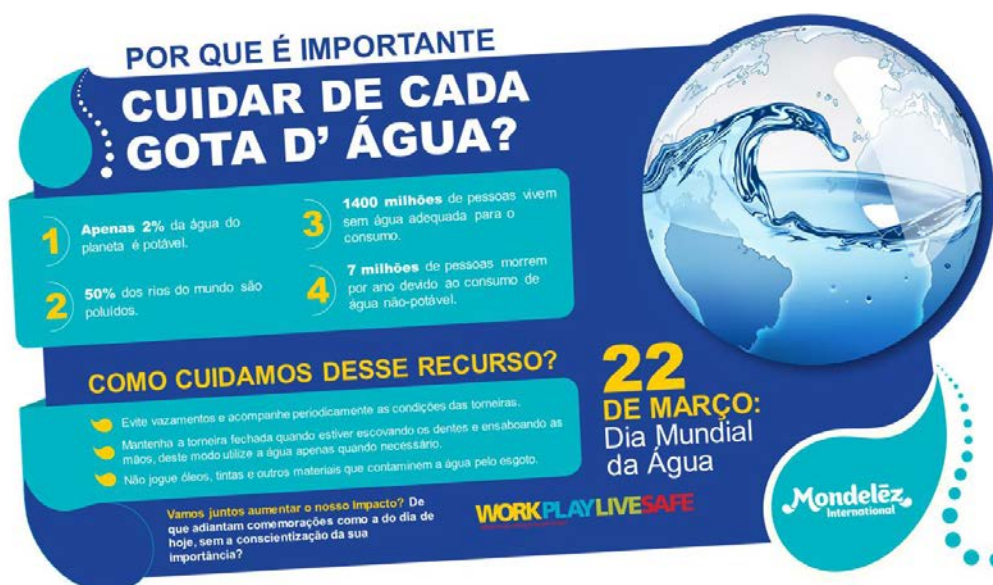


Figura 3: Comunicado Interno / Fonte: Time de Comunicação Mondelēz Brasil

Atualmente, a equipe mensura apenas de forma quantitativa esse canal, como por exemplo o número de comunicados enviados mensalmente. Ademais, esse canal não possui atualmente nenhuma forma de mensuração qualitativa e de entendimento das mensagens.

- **Joy TV:** a TV Corporativa, ou popularmente conhecida como *TV Joy*, é o canal de Comunicação Interna mais flexível e ágil da companhia. Para isso, todos os empregados, em todas as unidades, desde as fábricas até os escritórios administrativos, têm acesso a esse conteúdo. Ademais, o sistema contribui para segmentar o assunto de acordo com a localidade, a categoria e a demanda das unidades. Esse canal é atualizado diariamente e de responsabilidade do time de Comunicação Interna, tendo como objetivo comunicar notas importantes sobre a companhia, clippings (novidades sobre a MDLZ na imprensa), fotos de eventos,

animações, curiosidades, dicas de saúde, vídeos dos empregados e comerciais de TV.

 						
Publicação	Expiração	Editoria	Título	Caracteres	Nota	Caracteres
27/03/2017	28/03/2017	RH em Foco (660x640)	Medula Óssea	12	A partir de abril, a planta de Curitiba fará o cadastro dos colaboradores que desejarem participar da ação voluntária de Doação de Medula Óssea. Fique de olho na JOY TV e no Jornal Mural para saber mais!	203
27/03/2017	28/03/2017	RH em Foco (660x640)	Doação de Medula Óssea	22	Você sabia que muitas pessoas estão na fila de espera por Medula Óssea? O procedimento é simples! Vá ao ambulatório ou envie um e-mail para carla.perussulo@mdlz.com e se cadastre para a essa ação!	196
29/03/2017	30/03/2017	RH em Foco (660x640)	Doação Voluntária	17	Já pensou em doar Medula Óssea mas nunca teve a oportunidade? Então chegou a hora! Em abril, no ambulatório da MDLZ Curitiba, estaremos cadastrando colaboradores, familiares e amigos interessados! Venha!	203

Figura 4: Planejamento de conteúdo da TV Joy/ Fonte: Time de Comunicação Mondelēz Brasil

Atualmente, assim como no caso dos Comunicados Internos, a equipe mensura apenas de forma quantitativa esse canal, como por exemplo o número de notas veiculadas na TV de cada localidade mensalmente. Ademais, esse canal não possui atualmente nenhuma forma de mensuração qualitativa e de entendimento das mensagens.

- Intranet: a Intranet é um canal de comunicação online que todos os empregados, que possuem acesso ao computador, conseguem acessar e aprender sobre assuntos importantes que estão acontecendo na companhia. Ademais, o empregado poderá também ter acesso a matérias, ferramentas de trabalho, políticas e formulários. Esse canal é atualizado diariamente e tem como público alvo todos os empregados da MDLZ, especialmente os que trabalham dentro do administrativo dos escritórios e das fábricas. O conteúdo, de responsabilidade do time de Comunicação Interna, aborda novidades do mercado, histórias relevantes sobre as categorias, produtos, empregados e também a divulgação das estratégias da companhia. Dentro desse contexto, a Intranet torna-se um dos canais de comunicação mais estratégicos da companhia, visto que

todos os seus conteúdos são propositalmente atrelados ao globo estratégico da empresa.



Figura 5: Artigo publicado na Intranet / Fonte: Time de Comunicação Mondelēz Brasil

A Intranet é mais um canal em que a equipe da Mondelēz Brasil mensura de forma apenas quantitativa os seus resultados, como por exemplo a quantidade de matérias divulgadas mensalmente e a quantidade de comentários e curtidas nos textos propostos. Ademais, esse canal não possui atualmente nenhuma forma de mensuração qualitativa e de entendimento das mensagens.

- **Jornal Mural:** o Jornal Mural é um canal de Comunicação Interno impresso disponibilizado em todas as fábricas e centros de distribuição da MDLZ. A periodicidade de conteúdo é semanal e tem como objetivo atrair todos os empregados de fábrica. Dessa forma, esse canal torna-se a melhor plataforma para comunicação locais e diretas atualizadas a partir de pautas construídas com o apoio dos times da Mondelēz Brasil e também com sugestões dos empregados da fábrica, além é claro de conteúdos

construídos diretamente pelo time de Comunicação Interna, como novos produtos, datas comemorativas, novidades da companhia global etc. Como podemos ver na Edição 711, a companhia continua transmitindo a sua estratégia e, principalmente, o seu propósito, perante todas as comunicações oficiais.



Figura 6: Edição 711 do Jornal Mural / Fonte: Time de Comunicação Mondelēz Brasil

Assim como os demais canais, o Jornal Mural também é um canal em que a equipe da Mondelēz Brasil mensura de forma apenas quantitativa os seus resultados, como por exemplo, a quantidade de editorias divulgadas por semana. Ademais, esse canal não possui atualmente nenhuma forma de mensuração qualitativa e de entendimento das mensagens.

- **StayConnected:** o *StayConnected* funciona como uma *newsletter* semanal, enviada por meio do e-mail interno a todos os empregados que possuem acesso ao computador, todas as sexta-feira. O objetivo desse canal é de apresentar ao empregado um resumo dos principais assuntos da companhia que aconteceram durante a semana. O *StayConnected* revela-se um canal importante pois ele centraliza tudo que ocorreu para

um colega que às vezes não teve tempo de ler todas as matérias da Intranet ou todos os comunicados durante a semana. Assim, é de responsabilidade do time de Comunicação Interna compactar, formatar e enviar a todos os interessados.



Figura 7: StayConnected Brasil / Fonte: Time de Comunicação Mondelēz Brasil

Assim como os demais canais, o *StayConnected* também é um canal em que a equipe da Mondelēz Brasil mensura de forma apenas quantitativa os seus resultados, como por exemplo a quantidade de envios durante o ano. Ademais, esse canal não possui atualmente nenhuma forma de mensuração qualitativa e de entendimento das mensagens

- Endomarketing: as ações de Endomarketing funcionam como um canal de divulgação de novos produtos da companhia, ou seja, ações direcionadas aos empregados de fábricas e escritórios com o intuito de divulgar de forma criativa ou apenas distribuir um novo produto em primeira mão para seus empregados. Assim, essa responsabilidade vai encontro ao time de Comunicação Interna e também dos times de Marketing, sem uma periodicidade, acontecendo de acordo com a

demanda de lançamentos.



Figura 8: Ação de Endomarketing na fábrica de Piracicaba / Fonte: Time de Comunicação Mondelêz Brasil

4.4.2 Comunicação para Fábricas

Planejados e desenvolvimentos pelo time de Comunicação Interna da Mondelêz Brasil, os canais de Comunicação para Fábricas, têm como objetivo comunicar assuntos locais e também transmitir mensagens da companhia de forma mais próxima e adaptada aos empregados. Os canais são: Bate Papo com a Liderança, MDLZ Direto, *GetConnected* e Drops no Ar.

- Bate Papo com a Liderança: o Bate Papo com a Liderança busca, mensalmente, atrair e aproximar os empregados da fábrica com os gerentes das localidades da Mondelêz Brasil a partir do compartilhamento de experiências e percepções. Esse canal é de responsabilidade direta da área de Recursos Humanos local e do time de Comunicação Interna Brasil. Dessa forma, esse canal consiste na seleção de empregados de áreas diversas da fábrica, com o máximo de 20 pessoas, em um evento informal onde os empregados têm a oportunidades de alertar pontos positivos, pontos negativos, sugestões, oportunidades e destaques da

fábrica diretamente com os gerentes da unidade a partir de dinâmicas e momentos de descontração, conforme a Figura 9.



Figura 9: Bate Papo com a Liderança na Fábrica de Curitiba / Fonte: Time de Comunicação Mondelêz Brasil

- MDLZ Direto: o MDLZ Direto busca, mensalmente, trazer dentro da *TV Joy*, um dos líderes da fábrica para, por meio de um vídeo de no máximo 2 minutos, atualizar os empregados sobre as principais notícias da companhia e da unidade, assim como os principais resultados do mês. Esse canal é de responsabilidade do time de Comunicação Interna Brasilconforme. Figura 8, onde um dos líderes da unidade de Curitiba transmitiu as atualizações do mês para os empregados.



Figura 10: MDLZ Direto da Planta de Curitiba / Fonte: Time de Comunicação Mondelêz Brasil

- *GetConnected*: o *GetConnected* é o único momento onde 100% dos empregados da fábrica estão em contato simultâneo com a gerência. Dessa forma, esse canal é uma oportunidade de engajar os empregados em projetos, resultados, negócio, transmitir pautas importantes, celebrar e também receber questões do público. Esse evento tem a periodicidade trimestral e é de responsabilidade da área de Recursos Humanos das fábricas, porém o conteúdo deve ser aprovado pelo time de Comunicação Interna Brasil. No fim do evento, com o objetivo de aumentar a participação dos empregados, acontece a sessão de perguntas e respostas, onde os líderes têm a oportunidade de colaborar e contribuir para os questionamentos dos empregados de todos os segmentos.



Figura 11: GetConnected da Planta de Curitiba / Fonte: Time de Comunicação Mondelêz Brasil

- *Drops no Ar*: o *Drops no Ar* busca, mensalmente, destacar e reconhecer pessoas dentro das fábricas da MDLZ em suas áreas por meio de um programa realizado diretamente pelos próprios empregados, onde os

mesmos apresentarão o que fazem, seus projetos e as novidades da área. Assim, esse canal tem como foco principal humanizar e reconhecer esses empregados, fazendo com que os mesmos gravem os vídeos que serão reproduzidos na TV Joy.



Figura 12: Drops no Ar da planta de Bauru / Fonte: Time de Comunicação Mondelêz Brasil

4.4.3 Análise das entrevistas

Neste item são apresentadas as informações obtidas por meio das entrevistas, realizadas no período de 15 a 22 de novembro de 2017 em profundidade, de forma a relacioná-las com os conceitos apresentados na fundamentação teórica. Dessa forma, foram analisadas as respostas em três categorias: perfil, cultura organizacional e comunicação interna, conforme os resultados nos tópicos a seguir.

- Perfil: a primeira parte da entrevista foi destinada a traçar um perfil do profissional responsável pela comunicação interna da companhia, conforme quadro 3.

QUADRO 3 – PERFIL DOS EMPREGADOS ENTREVISTADOS

	E1	E2	E3
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	26 anos	29 anos	26 anos
Cargo	Analista Pleno	Analista Pleno	Analista Júnior
Formação	RP	Jornalismo	Jornalismo
Tempo / MDLZ	33 meses	24 meses	15 meses

Das três entrevistadas, todas eram mulheres e trabalham no Time de Comunicação Interna da MDLZ. A faixa etária se encontra entre 25 e 29 anos, demonstrando a jovialidade da equipe. O cargo das três entrevistadas é de Analista, sendo duas entrevistadas no nível Pleno e uma no nível Júnior.

A formação acadêmica é um dos fatores importantes para análise quando é preciso verificar se a comunicação está sob comando da administração, de recursos humanos ou de profissionais de comunicação, o que após a entrevista revelou que o time de Comunicação Interna da MDLZ é formado apenas por jornalistas e profissionais de relações públicas.

- Cultura Organizacional: sobre a flexibilidade na jornada de trabalho, todas as entrevistadas afirmaram que existe uma flexibilidade diária de rotina na companhia. Em comum, é possível ver que todas utilizam de banco de horas, que serve para recompensar as horas extras de trabalho e também para controlar as horas repostas. Segundo E1, a empresa também possui a possibilidade de trabalho remoto, dia de folga no seu aniversário e também *freesitting*, onde diariamente você pode escolher o local em que irá sentar. No entanto, segundo E3, ainda poucos empregados se utilizam de todos esses benefícios, o que necessita de um estímulo maior dos próprios gestores.

A respeito da gestão participativa, as três entrevistadas possuíram opiniões diferentes quanto os níveis hierárquicos da companhia. Segundo

E1, a gestão participativa ocorre pouco na fábrica, onde as decisões estratégicas estão centralizadas na liderança. Em contraponto, E2 enxerga a divisão por regiões e mercados da companhia como um problema, onde as pessoas visualizam suas ações apenas em nichos pequenos e não pensam como um todo. Já segundo E3, a estratégia vem formatada diretamente da diretoria global, o que faz com que a gestão participativa seja mais em “como fazer” do que em “o que fazer”.

Ao abordar o entendimento do público interno sobre visão, missão e valores da companhia, as três entrevistadas apontaram que a maioria dos colaboradores tem uma noção sobre as mensagens principais destes itens. Segundo E1, essas mensagens são reforçadas diariamente dentro dos canais de Comunicação Interna e também por meio dos gestores e líderes.

A realização da pesquisa de clima organizacional na MDLZ é uma tarefa exclusiva ao time de Recursos Humanos. Segundo as entrevistadas, a companhia possui duas pesquisas realizadas bienalmente, uma somente com os gestores e outra com o Time MDLZ Brasil como um todo. O time de Recursos Humanos costuma levar as informações relevantes para o time de Comunicação Interna com o intuito de aprofundar e enriquecer as próximas campanhas.

Quanto aos traços mais marcantes da Cultura Organizacional da companhia, foram citados: ambiente leve para se trabalhar, proximidade com os líderes, flexibilidade de horários, cultura colaborativa e de transformações diárias.

- Comunicação Interna: a última parte das entrevistas foi com base em perguntas específicas sobre comunicação interna. Assim, a primeira pergunta pediu uma definição informal sobre o tema, onde eles responderam da seguinte forma:

E1: “Eu acredito que Comunicação Interna é algo muito estratégico, que busca aproximar a ideologia da companhia, as metas, as crenças e valores dos empregados, e principalmente levar valor a estadia deles dentro de um espaço. Além é claro de sentir pertencimento, ver valor no

que se faz no dia a dia e construir um melhor ambiente para trabalhar”.

E2: “Comunicação interna não é mais tão interna, se formos ver o dia atual, não temos mais essa divisão. Não existe mais a comunicação apenas para dentro da empresa, uma coisa hoje em dia é espalhada rapidamente. Começa que já é um termo que está ultrapassado, o que gosto de falar é sobre “Comunicação com empregados” onde vimos o meio como a empresa que vai falar com os empregados numa via de mão de dupla”.

E3: “Eu acredito que comunicação interna é o modo como a empresa se coloca para seus funcionários, ou seja, o meio que ela utiliza para se mostrar ao seu público alvo por meio dos mais diversos e criativos canais”.

É importante observar que todas as profissionais elencaram o fato de que a Comunicação Interna atualmente não é mais tão interna, dessa forma, é importante destacar a preocupação da companhia em alertar-se a todos os âmbitos de influência, onde conteúdos externos podem afetar o dia a dia da companhia, assim como acontecimentos internos podem afetar a sua imagem perante outros públicos.

As profissionais entrevistadas afirmaram enxergar a Comunicação Interna como uma área estratégica. Segundo E2, a alta gestão das empresas vem melhorando a visão sobre a Comunicação Interna como área estratégica pois os profissionais da área estão conseguindo mostrar seu impacto no negócio e na forma com que divulgam a sua estratégia.

Quanto ao reconhecimento da força dos boatos sob as comunicações oficiais todas as entrevistas concordam que isso exige, cada vez mais, uma comunicação eficiente. Para E2, os empregados tendem a confiar mais no que diz respeito ao seu colega do que em uma comunicação oficial, por isso a necessidade de estreitar laços de confiança. Para E3, a companhia necessita saber se posicionar em tempo real para esclarecer e corrigir os boatos da forma mais transparente possível.

Ao responder sobre a possibilidade de uma empresa possuir uma boa imagem, se não ter uma boa imagem junto aos seus empregados, as entrevistadas afirmaram, de forma unânime, não ser possível manter essa

relação em médio e longo prazo, evidenciando os reflexos da Comunicação Interna eficiente conforme citado no referencial teórico desta pesquisa.

Ao perguntar se as entrevistadas julgavam que uma empresa era boa para se trabalhar em decorrência de uma comunicação interna eficiente, as respostas foram similares. As entrevistadas afirmaram existir uma boa relação visto que a comunicação infere diretamente nas relações interpessoais e na forma como a pessoa vê a companhia e vive a sua rotina de trabalho.

Ao responder sobre os investimentos na área de Comunicação Interna, as entrevistas tiveram opiniões opostas. Segundo E1, a verba destinada para a manutenção dos canais de Comunicação Interna é boa, no entanto, para obter ainda mais impacto no dia a dia dos empregados, seria necessária mais verba para as campanhas. Já E2, afirma que os resultados entregues no ano de 2017 trazem ainda mais esperança para o próximo ano, em contraponto, E3 afirma que ainda é necessário que a companhia enxergue a área de comunicação como estratégia e não meramente operacional.

Todas as entrevistadas afirmaram que a companhia possui políticas e processos formais de comunicação. Segundo E1, os processos existem principalmente nas fábricas, como exemplo o mapeamento de processos de solicitação de comunicados internos e de pautas no jornal no mural, no entanto, reafirma que esses processos e políticas ainda são pouco divulgados a todos. Todas as entrevistadas disseram que a companhia trata de assuntos estratégicos com seus empregados, por meio de comunicação face a face, eventos e encontro com líderes.

Sobre os problemas enfrentados pela área de comunicação, as respostas entre as três entrevistadas foram unânimes, sendo assim os principais pontos levantados foram: volume de trabalho, quantidade de membros no time, adequação do conteúdo global para o Brasil e ferramentas para mensurar o trabalho realizado.

Foi solicitado que cada uma das entrevistadas escolhesse o canal de

Comunicação Interna que julgasse mais importante para o desenvolvimento de estratégias de engajamento. A entrevistada E1 destacou o Jornal Mural para a fábrica e o *StayConnected* para o corporativo. Já a entrevistada E2 escolheu o Bate Papo com a Liderança para as fábricas e o *StayConnected* para o corporativo. Por último, a entrevistada E3 escolheu o Jornal Mural para as fábricas e o *GetConnected* para o corporativo. Segundo as entrevistadas, os murais estão localizados em locais estratégicos das fábricas da companhia, onde praticamente todos os empregados passam, isso evidencia a sua importância. Ademais, o *StayConnected* é um canal de comunicação que, por funcionar como uma *newsletter*, resume todo o conteúdo importante da semana de uma só vez, facilitando a leitura de todos os empregados que possuem um dia a dia agitado.

Dentro da companhia, a comunicação oficial interna e externa provem da mesma liderança. Tanto a comunicação externa quanto à voltada aos empregados são frutos do planejamento da equipe de Comunicação, isso é destacado pelas entrevistadas como fundamental ao alinhar o discurso mercadológico e o interno. Além disso, a companhia busca compartilhar campanha externas primeiramente para os empregados, como é o caso das campanhas de endomarketing explicadas anteriormente.

Quanto as ferramentas de mensuração do time de Comunicação Interna, as entrevistadas disseram que esse é um dos principais problemas vividos pela equipe. Dessa forma, não há atualmente nenhuma forma de *feedback* qualitativo dos empregados sobre o conteúdo dos canais de comunicação interna. A mensuração só ocorre de forma quantitativa, como é o caso da quantidade de comunicados internos enviados, quantidade de pautas do jornal mural, quantidade de notas veiculadas na *Joy TV* etc.

Por fim, as entrevistadas foram convidadas a responder uma pergunta sobre como elas acreditam que a Comunicação Interna pode gerar engajamento em uma companhia. Segundo E1, o engajamento surge a partir do momento em que os empregados vêem propósito no que estão fazendo e um dos principais papéis da Comunicação Interna é auxiliar essa

descoberta. Já E2 afirma que a Comunicação Interna deve retratar a realidade dos empregados, fazendo com que esse processo seja mais humanizado e representativo. A entrevistada E3 ainda reforça que a companhia deve evidenciar sempre em suas campanhas que os principais atores dessas conquistas são os empregados, reforçando a importância do coletivismo e o sentimento de pertencimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que os objetivos desse trabalho, de discutir e problematizar a função das estratégias de Comunicação Interna para o engajamento organizacional, foram cumpridos. Por meio da análise de conceitos e teorias sobre as relações organizacionais, comunicação interna, engajamento, cultura organizacional, imagem e identidade, foi possível compreender os fatores que contribuem para o engajamento corporativo dos empregados e influenciam diretamente na produtividade e no relacionamento intrapessoal perante a organização. Dessa forma, as entrevistas realizadas com as representantes do Time de Comunicação Interna da Mondelēz Brasil deram subsídios para a interpretação da problemática atual, tendo como objetivo obter dados qualitativos sobre o tema na perspectiva de uma multinacional. Como resultado, pôde-se observar a coesão entre o depoimento das profissionais com todos os aspectos levantados dentro da fundamentação teórica apresentada. Assim, é possível notar que a Mondelēz Brasil possui um time especializado na área de Comunicação, formado por jornalistas e relações-públicas, que formulam as estratégias da área com base na estratégia geral da companhia, como apresentado em seu globo estratégico, revelando a preocupação do time em tornar o empregado como o principal público de interesse da companhia fazendo-o enxergar propósito em suas atividades diárias, revelando o que Caldeira (2014) reforçou, onde ao tornar os empregados aliados às estratégias gerais da companhia, é possível despertar orgulho, prazer e emoção em fazer parte de uma causa coletiva.

No entanto, mesmo com seus processos e políticas, ainda é nítida a falta de participação dos empregados dentro do planejamento de conteúdo desses canais devido à falta de mensuração qualitativa e um canal de comunicação de mão dupla que busque um *feedback* sobre a efetividade da mensagem de todos os seus canais de Comunicação Interna. Ademais, ainda é evidente a necessidade de líderes mais engajados e identificados com o papel de agente ativo da comunicação com empregados, tornando-os um canal de comunicação interna ativo dentro da organização, visto que, segundo Shaffer (2002), cerca de 55% das percepções que um empregado tem de uma organização vem do que seus líderes falam e fazem. Vale ressaltar que a equipe tem uma preocupação

que assusta a maioria das organizações, como o gerenciamento do excesso de informações, organizando e priorizando as informações que serão destinadas aos empregados. A fundamentação teórica levantada nesta pesquisa está em um caminho mais próximo da realidade das organizações do que se pensa, é possível observar que a Mondelēz Brasil se preocupa com a representação dos empregados assim como em atrelar suas mensagens diretamente à estratégia da companhia, o que nos mostra que a área de Comunicação não tem uma visão apenas operacional por parte do time.

Em suma, a Comunicação Interna de uma empresa tem papel fundamental e revela-se o principal agente de engajamento dos seus empregados, quando alinhada à sua cultura organizacional, à sua identidade, à sua imagem e principalmente ao alinhamento de interesses entre o empregado e a organização.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM. **São poucos os profissionais ativamente engajados no trabalho, mostra estudo.** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/sao-poucos-os-profissionaisativamente-engajados-no-trabalho-mostra-estudo/99530/>>. Acesso em 3 de abril de 2015.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação.** Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Comunicação Social da PUCRS.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas.** Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática.** São Paulo: M. Fontes, 2003.
- BORDA, Gilson Zehetmeyer. **Capital Social Organizacional: a “confiança” nas instituições e ensino superior em Brasília.** 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em:<http://hdl.handle.net/10482/1308>. Acessado em 19/07/2017.
- BORDIEU, Pierre. (1980). **O Capital Social – Notas Provisórias.** In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio (org.). Escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BRANDÃO, Luiz Fernando de Araújo; SOUZA, Antonio Villas Boas. Muito Além do Mural. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: A Força das Empresas.** Vol. 3. São Paulo: ABERJE, 2006.
- BRODIE, Roderick J.; HOLLEBEEK, Linda D.; JURIC, Biljana; ILIC, Ana. **CustomerEngagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, andImplications for Research.** Journalof Service Research, v. 14, n. 3, 2011.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica.** São Paulo: All Print, 2005.
- CALDEIRA, André. **Woody Allen e motivação para o trabalho.** 2014. Disponível em: . Acesso em 16 de novembro de 2014.
- CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com Empregados: a Comunicação Interna sem fronteira.** Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração.** 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- COSTA, Maria Silva Monteiro. **Por que o engajamento se tornou sinônimo para tudo?** 2015. Disponível em <<http://empresapoderosa.blogspot.com.br/2015/03/porque-o-engajamento-se-tornou.html>>.Acesso em 07 de julho de 2017.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: . Acesso em: 02 de outubro de 2017..

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

Engajamento de stakeholders, uma nova forma de gestão, 2014. Disponível em: <goo.gl/VyRiiu>. Acesso em 21 de julho de 2017.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991a. 140p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: Atlas, 1981.

GOODSTEIN, Jerry D.; WICKS, Andrew C. **Corporate and stakeholder responsibility: making business ethics a two-way conversation**. Business Ethics Quarterly. 2007, Vol. 17, No. 3, p. 375-398.

KRUEGER, J.; KILLHAM, E. **At work, feeling good matters**. Gallup Management Journal. 2005. Disponível em: . Acesso em: 4 out. 2017.

HIGGINS, E. Tory; SCHOLER, Abigail A. **Engaging the consumer: The science and art of the value creation process**. Journal of Consumer Psychology, v. 19, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MANTOVANI, Fernando. **Pessoas felizes, empresa sustentável**. Exame.com. 20 de agosto de 2014. Sua carreira, sua gestão. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sua-carreira-suagestao/2014/08/20/pessoas-felizes-empresa-sustentavel/>. Acesso em 07 de julho de 2017.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 77-94.

_____. **Cultura e comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

_____. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas/** Marlene Marchiori, organizadora. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios.** In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205-222.

_____, Marlene. **Faces da cultura e comunicação organizacional.** Série Comunicação Organizacional. Volume 2. Editora Difusão, 2010.

MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política.** 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

MATOS, Heloiza. **Capital social e comunicação: interfaces e articulações.** São Paulo: Summus, 2009.

MEINERT, Maria Helena. **Estudo sobre a confiança dos stakeholders nas informações não-financeiras dos relatórios de sustentabilidade das empresas,** 2008. (Dissertação Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas.** Volume 2.(Paulo Nassar, organizador) - São Paulo: ABERJE, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade.** In: MARCHIORI, Marlene (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

PARODI, Karin. **Engajamento: o grande desafio das organizações.** Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organicoes/>>. Acesso em: 5 de maio, 2017.

PENSAR GESTÃO. **Pertencimento como motivação, atitude e engajamento corporativo.** Disponível em: . Acesso em 20 de junho de 2014

RODRIGUES, S. B. **A Informática na organização e no trabalho.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.3, n. 29, p.43-50, Jul/ Set, 1988.

SHAFFER, J. **Memoto CEO from: thedirectorof communication.**Strategic Communication Management, n. 6, v. 4, p. 14-20. june/july 2002.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda.** 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

WOOD, J. T. **Relational communication: continuityandchange in personalrelationships.** 2. ed. Belmont, CA: WadsworthPublishingCompany, 2000.

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. **Nutsaboutchange: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization.** Management Communication Quarterly, v. 13, n. 4, p. 515-566, maio 2000.

APÊNDICES

Planejamento estrutural da entrevista

1º Momento: Pessoal

Objetivo: Aproximar-se do entrevistado. Verificar formação acadêmica e profissional, assim como entender as funções exercidas dentro da MDLZ.

2º Momento: Cultura Organizacional

Objetivo: Descobrir o estilo de gestão da MDLZ e a cultura organizacional da organização, sob ponto de vista do entrevistado.

3º Momento: Comunicação Interna

Objetivo: Destrinchar toda estrutura da Comunicação Interna da MDLZ a fim de estudar como a área é concebida. As perguntas terão profundidade e buscará reflexão constante do entrevistado sobre o tema. Busca-se também saber se a Comunicação é tratada de maneira estratégica pela empresa.

Roteiro

Perguntas do 1º Momento: Pessoal

1. Qual é a sua formação acadêmica? Você pode descrever de forma breve os últimos lugares onde trabalhou e as funções que desempenhou?
2. Você está há quanto tempo na MDLZ?
3. Você sempre ocupou o mesmo cargo na MDLZ?
4. Quais são as atribuições do seu cargo?

Perguntas do 2º Momento: Cultura Organizacional

5. Na MDLZ existe flexibilidade em relação à jornada de trabalho?
6. Você acredita que a MDLZ possui uma gestão de participativa ou as tomadas de decisões estão centralizadas? Dê exemplos.

7. Se eu perguntar para o funcionário da MDLZ que desempenha as funções mais operacionais qual é a missão e a visão da empresa ele saberia me responder?

8. Vocês realizam pesquisas sobre clima organizacional? Se sim, com qual frequência? A comunicação tem acesso aos resultados?

9. De forma superficial, você poderia me descrever de forma breve algumas características da Cultura Organizacional da MDLZ?

Perguntas do 3º Momento: Comunicação Interna

**O entrevistador é convidado a responder de forma pessoal.*

10. Se você fosse definir o que é Comunicação Interna de maneira informal, como definiria?

11. Você enxerga a comunicação interna como área estratégica ou tática/operacional? E a alta gestão da Empresa, como vê? Por quê?

12. Você acha que existe uma tendência das empresas em valorizar mais a área comunicação interna?

13. Na sua opinião, qual é a importância da eficiência da comunicação interna dentro de uma organização?

14. Você acha que os boatos exercem maior influência do que as comunicações oficiais? Como a empresa lida com eles?

15. Em sua avaliação, pode uma empresa ter uma boa imagem empresarial, se não gozar de uma boa imagem junto aos seus empregados?

16. Você acha que a empresa ser considerada boa para se trabalhar é decorrência também de uma comunicação interna eficiente?

**O entrevistador é convidado a responder como representante da empresa.*

17. Qual é o status da comunicação corporativa no organograma da MDLZ?

18. Como se estrutura a área de Comunicação Interna na MDLZ? Quantas pessoas fazem parte da equipe?

19. A MDLZ possui um plano de comunicação interna? Ele tem ações planejadas para curto, médio e longo prazo?
20. Você acredita que a alta direção da MDLZ encara os recursos destinados à comunicação corporativa como estratégicos?
21. Qual é a relação da área de comunicação interna com os Recursos Humanos?
22. Existe algum processo/política formal referente à comunicação interna?
23. Você acha que a comunicação interna exercida pela MDLZ reflete claramente os objetivos da empresa?
24. Quais são os instrumentos de comunicação interna MDLZ?
25. Qual é o principal veículo utilizado pela Comunicação Interna? Qual é a periodicidade desse veículo? Todos os funcionários têm acesso a esse instrumento?
26. Vocês mensuram os esforços feitos em comunicação? Se sim, de que maneira?
27. Quais são os principais problemas enfrentados pela área na MDLZ?
28. Considerando o tempo que você trabalha na MDLZ, você acha que os investimentos em Comunicação Interna têm aumentado nos últimos anos?
39. Como ocorre a coesão entre a comunicação interna e externa? Elas possuem a mesma origem?
30. Como você acredita que a comunicação interna consegue gerar engajamento? Ou você acredita que ela permanece apenas no nível informacional? Dê exemplos.