

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

BRUNA PAZDZIORA DE ALMEIDA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA BRUNING TECNOMETAL:
UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS**

**São Borja
2018**

BRUNA PAZDZIORA DE ALMEIDA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA BRUNING TECNOMETAL:
UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Renata C. Coutinho

**São Borja
2018**

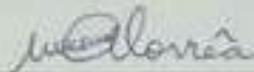
BRUNA PAZDZIORA DE ALMEIDA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA BRUNING TECNOMETAL:
UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS

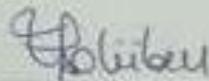
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Publicidade e Propaganda da
Universidade Federal do Pampa, como requisito
parcial para obtenção do Título de Bacharel em
Publicidade e Propaganda.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 6 de dezembro de 2018.

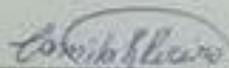
Banca examinadora:



Prof. Dr. Renata Patricia Corrêa Coutinho
Orientadora
UNIPAMPA



Prof. Dr. Elisa Lubeck
UNIPAMPA



Prof. Me. Camila Rodrigues Pereira
UNIPAMPA

Ao meu pai que, onde quer que esteja,
amo infinitamente.

AGRADECIMENTO

À minha mãe, Neli, e irmã, Rocheli, que não mediram esforços, palavras de carinho e força nos momentos difíceis.

À minha irmã de coração, Mariana, por ter me encorajando a seguir o caminho da comunicação e expressar amor em todas as situações.

Ao meu melhor amigo, Diego, pelos conselhos, apoio, e todos os anos de amizade, mesmo à distância.

Ao meu time da Bruning Tecnometal, que todos os dias me faz refletir sobre o trabalho em equipe e sobre a importância de se fazer o que ama.

Às minhas Amandas, que dividiram lar, confidências e carinho.

À minha orientadora, Renata, por ter topado esse desafio, mesmo sabendo de todas as adversidades de uma orientação à distância.

À todas as pessoas que passaram por meu caminho durante a graduação, mostrando-me como ser e, principalmente, como não ser com outras pessoas.

Este trabalho é uma construção de todos mencionados aqui, os quais me inspiram a ser melhor todos os dias.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever como a indústria de metalmeccânica Bruning Tecnometal realiza sua comunicação organizacional, com o intuito de alcançar uma análise detalhada a partir das categorias de comunicação organizacional definidas por Margarida Kunsch: comunicação institucional, administrativa, mercadológica e interna. Trata-se de um estudo que utiliza a pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória qualitativa e a pesquisa exploratória descritiva como base metodológica. O corpus de análise traz entrevistas com profissionais que já foram gestoras da comunicação da Bruning e também percepções obtidas através da observação participante. Como resultado, identifica-se e analisa-se, através de cada categoria, como é realizada a comunicação organizacional da empresa, bem como a gestão das estratégias e canais utilizados para a difusão das informações. Destaca-se o aproveitamento do percurso teórico como um alicerce da constatação resultante do trabalho, e compreende-se que, de fato, as categorias permitiram alcançar os resultados, de analisar de forma clara a comunicação da Bruning.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional. Indústria. Bruning Tecnometal.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe how a metalworking industry Bruning Tecnometal performs its organizational communication, in order to achieve a detailed analysis from the organizational communication categories defined by Margarida Kunsch: institutional, administrative, marketing and internal communication. This is a study that uses bibliographic research, qualitative exploratory research and descriptive exploratory research as a methodological basis. The corpus of analysis brings interviews with professionals who have already managed Bruning's communication and also perceptions obtained through participant observation. As a result, the organization's organizational communication is identified and analyzed through each category, as well as the management of the strategies and channels used to disseminate information. It is worth noting that the theoretical course is used as a basis for the findings of the study, and it is understood that the categories did indeed achieve the results, clearly analyzing Bruning's communication.

Keywords: Organizational communication. Industry. Bruning Tecnometal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Divulgação da participação da Bruning Tecnometal na Feira de Carreiras da PUCRS através do LinkedIn	43
Figura 2 – Programa de visitas institucionais recebendo acadêmicos de engenharia de produção da SETREM - Três de Maio/RS*	44
Figura 3 – Evento de lançamento do programa Atleta do Futuro no ano de 2015	44
Figura 4 – 17ª Edição da Revista Conexão	45
Figura 5 – Comunicado PLM para clientes	46
Figura 6 – Publicação no LinkedIn sobre parceria da Bruning e Instituto de Estudos Avançados da Força Aérea Brasileira	48
Figura 7 – Publicação no Facebook sobre o Prêmio Exportação RS.....	49
Figura 8 – Identidade visual do programa Viver Bem	49
Figura 9 – Blitz do novembro azul na fábrica	50
Figura 10 – Aula inaugural da Escola de Líderes	51
Figura 11 – Layout do Informativo Fique Sabendo	52
Figura 12 – Layout vagas internas.....	52
Figura 13 – Layout vagas externas	53
Figura 14 – Entrega do Kit Bebê a colaborador Bruning	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.1 Comunicação institucional	14
2.2 Comunicação administrativa	16
2.3 Comunicação mercadológica	17
2.4 Comunicação interna.....	19
2.4.1 Endomarketing	21
2.5 Papel do gestor da comunicação.....	23
2.6 Novas tecnologias como potencializadoras de diálogo.....	25
2.6.1 As organizações e as mídias sociais.....	25
2.7 Meios de difusão da comunicação organizacional	27
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Fase I - Pesquisa Bibliográfica.....	32
3.2 Fase II - Pesquisa Exploratória Qualitativa	33
3.3 Fase III - Pesquisa Exploratória Descritiva	35
4 RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISE DAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS DA BRUNING TECNOMETAL.....	37
4.1 Entrevista com profissionais da comunicação.....	37
4.2 Observação participante na área de comunicação	41
4.2.1 Práticas de comunicação institucional na Bruning Tecnometal.....	42
4.2.2 Práticas de comunicação administrativa na Bruning Tecnometal.....	46
4.2.3 Práticas de comunicação mercadológica na Bruning Tecnometal	47
4.2.4 Práticas de comunicação interna na Bruning Tecnometal	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICES	64

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é uma ferramenta prioritária para o alcance de resultados em uma organização, tanto em conhecimentos técnicos quanto comportamentais e de gestão do negócio. Quando efetiva, contribui significativamente para o progresso e sucesso institucional. Além disso, manter a equipe bem informada contribui para o bom relacionamento e potencializa a força de trabalho a partir do maior engajamento dos colaboradores.

Todo esforço comunicacional visa aumentar o comprometimento dos colaboradores com suas atividades diárias, refletindo no alcance dos resultados propostos. Assim, estudar a comunicação organizacional e aplicá-la na organização é um fator de grande importância para o crescimento das empresas, pois afeta diretamente o fluxo de informações, que é fundamental para o bom andamento do negócio.

É preciso unir a comunicação às estratégias para melhorar o diálogo de dentro para fora. Ao explorar essa temática, pode-se investigar, a partir de um percurso teórico/metodológico, os aspectos que envolvem o assunto e assim se definiu como problema de pesquisa: como a Bruning Tecnometal realiza sua comunicação organizacional? E como objetivo, descrever como a indústria de metalmeccânica Bruning Tecnometal realiza sua comunicação organizacional, com o intuito de alcançar uma análise detalhada a partir das categorias de comunicação organizacional definidas por Margarida Kunsch (2003), e traçar um roteiro de investigação, delimitou-se como objeto de estudo a indústria Bruning Tecnometal, uma empresa de responsabilidade limitada, localizada, desde a década de 40, na cidade de Panambi, no interior do Rio Grande do Sul, a qual atua no ramo metalmeccânico nos segmentos agrícola, automotivo, rodoviário e de construção. Atualmente, planeja, produz e transporta peças para os mercados internos e externos, ou seja, comercializa peças para clientes nacionais e internacionais, com processos de estamparia, usinagem, solda, tratamento de superfícies e ferramentaria.

Ressalta-se que a pesquisa científica possibilita a busca por conhecimento aprofundado sobre uma determinada realidade que está sendo investigada. Para dar fundamentação à metodologia utilizada, norteando o presente trabalho e a conceituação de termos relacionados à temática, apropriou-se da pesquisa bibliográfica, que, segundo Stumpf (2006), consiste no planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa, abrangendo desde a identificação e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto até a apresentação e a

sistematização de um texto, onde é apresentada toda a literatura que o pesquisador examinou, evidenciando suas ideias e opiniões. Neste momento, destaca-se o uso da pesquisa bibliográfica, que é mantida durante todo o processo de produção para dar suporte à conceituação da temática abordada.

Buscando abranger conteúdos que dão fundamentação para o desenvolvimento do trabalho, dividiu-se o percurso teórico em dois capítulos, além desta introdução, estruturados da seguinte forma: 1) comunicação organizacional; 2) contextualização do objeto de estudo e procedimentos metodológicos.

Dentro do capítulo intitulado comunicação organizacional, são abordados assuntos como a comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação mercadológica, comunicação interna e endomarketing. Ainda, são trazidos conceitos sobre o papel do gestor da comunicação, as novas tecnologias como potencializadoras de diálogo, o relacionamento das organizações com as mídias sociais, e os meios de difusão da comunicação organizacional. No capítulo seguinte, há a contextualização do objeto de estudo escolhido para esta pesquisa e a metodologia, que foi dividida em três fases: pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória qualitativa (que utilizou como método de investigação a entrevista) e a pesquisa exploratória descritiva (que utilizou os conceitos da observação participante).

São utilizados estudos de autores, tais como Gil (1999) e Marconi e Lakatos (2011), que tratam de métodos e técnicas para a realização de pesquisas, e Marchiori (2008) e Kunsch (2003), que falam sobre a comunicação e cultura organizacional.

Ao buscar por referências e autores que envolvam a temática da comunicação organizacional no Catálogo de Teses da Capes¹, encontrou-se inúmeros trabalhos já realizados, ou em curso, cerca de 6.224 e 1.690 no Google Acadêmico², o que prova a importância do tema e da construção de conhecimento nessa área. A temática aqui aplicada pode se assemelhar aos estudos já realizados por pesquisadores como Joana Deppe Alves (2009), que procurou compreender como a comunicação organizacional é influenciadora na imagem que as empresas desejam transmitir e seu posicionamento de mercado, e Janine Mattana Sfredo (2007), que estudou a comunicação organizacional na perspectiva do estudo de caso de um curso de graduação à distância.

Ao passar pelos conceitos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho, adentrar-se-á no foco principal da investigação, ou seja, a análise propriamente dita, apresentando os resultados da pesquisa. Por fim, resgata-se os objetivos da pesquisa e apontam-se as considerações finais do trabalho.

Conviver no ambiente corporativo tornou clara a necessidade de pesquisar a comunicação organizacional e as práticas adotadas pela indústria. Esse convívio deu-se

¹ Plataforma de busca de trabalhos acadêmicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <<http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>> Acesso em: 09 nov. 2018.

² Plataforma de busca de trabalhos acadêmicos ligada ao site de buscas Google. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/>> Acesso em: 09 nov. 2018.

através das experiências adquiridas como colaboradora do setor de comunicação corporativa na Bruning Tecnometal. Ademais, também destaca-se a relevância do desenvolvimento da pesquisa para fins pessoais e de profissionalização, pois a autora está em processo de formação para obtenção do título de bacharel em Publicidade e Propaganda.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações sempre estiveram relacionadas a uma série de fatores que envolvem todos os departamentos de uma empresa, como a direção, o planejamento, as operações e o controle empresarial. A comunicação organizacional pode ser definida como a soma de todas as atividades de comunicação realizadas por esses departamentos, bem como as ações que os mesmos desenvolvem, as quais, apesar de suas diferenças, atuam de forma harmoniosa. Considerando esse contexto que une a organização à comunicação, percebe-se que a comunicação organizacional tem o propósito de ajudar as instituições com ações estratégicas bem pensadas, de modo a atingir metas e alcançar resultados.

Toda empresa deve trabalhar em sua comunicação organizacional para passar ao colaborador os valores com os quais se identifica, devendo ajudar as pessoas a enxergarem como elas são importantes no desenvolvimento do negócio. Enxergar o cenário como um todo influencia na produtividade e qualidade dos processos entregues.

Kunsch (2010) lembra que os seres humanos não vivem sem se comunicarem e que o ambiente das organizações é um fato real da vida em sociedade, onde as pessoas precisam estar presentes e valorizadas no processo comunicativo diário, o que é possível quando se faz prevalecer a comunicação, amenizando o foco somente em resultados e lucros. Em outras palavras, a comunicação organizacional será eficiente no momento em que permitir-se a comunicação humana dentro das organizações.

Entende-se a comunicação organizacional como uma ferramenta da gestão de negócios públicos ou privados, estando presente em todos os departamentos e entre os variados públicos que mantém contato com a organização, seja interna ou externamente. Como abrange as estratégias e decisões das empresas, passa pelos consumidores, sócios, colaboradores, fornecedores e quaisquer outras partes interessadas que interagem com a mesma. É responsável pela gestão dos relacionamentos com todos estes públicos e tem o objetivo de otimizá-los, buscando a sintonia de interesses entre a empresa e públicos internos e externos.

Justamente por englobar tantos públicos, o desafio da comunicação organizacional é acontecer de maneiras diferentes, respeitando tempo e linguagem distintas, buscando, assim, alcançar bons resultados. Tem atuação colaborativa e que reúne a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Vianna (2008) destaca dois princípios básicos para o funcionamento da comunicação organizacional: o envolvimento total da alta direção e a inserção da comunicação no processo

decisório empresarial. Ou seja, a comunicação passa a ser vista como estratégica, devendo utilizar os meios e ferramentas disponíveis para alcançar os seus objetivos, de modo que esteja inserida nos processos de planejamento das organizações, tornando-se presente tanto na perspectiva operacional como estratégica do planejamento e gestão organizacionais.

Casali (2002) acrescenta que, na análise organizacional, a definição de comunicação contempla diversas áreas, como a aplicação de análises e técnicas de avaliação, as quais pretendem criar e administrar intervenções integradas, combinando informação, instrução, colaboração, *design* de processos operacionais, *feedback* e sistemas de incentivos para melhorar a performance humana no local de trabalho. Todas essas ações objetivam atingir visões e missões desejadas pela organização, tendo como foco os objetivos estratégicos aliados ao uso da comunicação organizacional, como, por exemplo, elevar os níveis de engajamento por parte dos colaboradores.

Este capítulo pretende traçar um estudo que dê embasamento, com vistas à importância desse assunto, para o entendimento do trabalho. O objetivo é sintetizar os conceitos e oferecer uma definição final, ampliando o estudo sobre a área.

2.1 Comunicação institucional

A comunicação institucional foca na necessidade da gestão estratégica do relacionamento da organização com seus públicos, pela construção e formação de uma identidade corporativa, forte e positiva. Se liga aos aspectos institucionais, com o planejamento de ações, implementação e uso de tecnologias que dão visibilidade, construindo e representando a personalidade da organização. Por isso, tem como objetivo fundamentar-se na condição de influenciar, política e socialmente, a sociedade onde atua, através de ações positivas que favoreçam a comunidade e diferentes públicos da organização, reforçando a imagem corporativa da empresa.

É ponto chave entender que a comunicação institucional, ferramenta da comunicação responsável por cuidar da imagem corporativa da instituição (KUNSCH, 2003), se faz indispensável para que a organização alcance um lugar de destaque no mercado e perante seus públicos. É através desta comunicação que a organização poderá mostrar quais são as suas filosofias de trabalho, tais como o comportamento organizacional da instituição, sua missão, sua visão, seus valores, suas políticas e práticas de trabalho, além dos seus objetivos enquanto organização.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional é encarregada pela construção da uma imagem e identidade corporativas positivas para uma organização, para que sua personalidade seja vista com crédito perante a opinião de seus públicos. Esta comunicação pretende estabelecer uma compreensão do significado da organização, seu papel, sua razão de existir, tanto interna quanto externamente.

Para o entendimento dos conceitos de imagem e identidade, bem como suas diferenças, Torquato (1986, p. 97) afirma que, como identidade, “deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos”. Portanto, identidade é o que realmente a organização é, enquanto imagem é como ela é percebida. Vaz (1995) afirma ainda que imagem nada mais é que “um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição”.

Já o especialista em Relações Públicas, Abílio da Fonseca (*apud* Kunsch, 2003, p. 164), expõe uma definição simples sobre a comunicação institucional, quando diz que a ela pode ser definida como o “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”.

Valsani (*apud* Marchiori, 2006, p. 195) coloca, ainda, que é fato que a comunicação institucional existe de dentro para dentro e de dentro para fora da instituição, uma vez que é exercida junto aos colaboradores e explícita para os públicos de interesse. Para o autor, a solução seria seguir o que rege a missão e a visão da organização, sendo estas verdadeiras. Contudo, diz que estes valores atribuídos como ideologia não devem tornar-se meros enfeites em quadros nas paredes e nem preencher o cartão de visitas da instituição, mas sim serem adotados como filosofia da organização e respeitados. Além disso, Valsani ressalta que, após conseguir que a filosofia da organização seja tomada pelos públicos de interesse, a missão dos responsáveis pela comunicação é transformar as mensagens e os veículos em itens criativos, que chamem a atenção e que sejam lembrados, facilitando o processo de eficácia da comunicação institucional.

Para que as mensagens ganhem este destaque aos olhos dos seus destinatários, Kunsch (2003) propõe que a comunicação institucional utilize algumas ferramentas de comunicação, sendo estas: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade e propaganda, imagem e identidade corporativa, o marketing social e cultural e a

editoração multimídia, cada área contribuindo com o seu papel³. A autora afirma ainda que a técnica é essencial para garantir a perenidade da instituição, já que os instrumentos de comunicação adequados podem preservar e disseminar os valores da organização. Entretanto, a comunicação institucional somente existe como reflexo das pessoas que formam a instituição. Sem a incorporação dos valores institucionais desta por parte dos colaboradores, a sua razão de existir perde o sentido.

No que diz respeito à comunicação institucional externa, Girardi e Girardi (2006) destacam que uma corporação deve perceber que o desenvolvimento de novos instrumentos de relacionamento com seu público-alvo em particular e a sociedade, no geral, é fundamental para garantir a sobrevivência corporativa no ambiente competitivo contemporâneo. Segundo os autores, deve-se pensar que a retenção de talentos e fidelização de clientes e comunidade também têm muito a ver com o posicionamento da organização, diretamente associado a seus valores, os quais são fundamentados em metas. Toda essa conexão entre organização e público demonstra como a comunicação proporciona à corporação fazer parte de um ambiente cada vez mais conectado, globalizado e interdependente.

Diante da importância observada nos conceitos trazidos, nota-se que uma corporação que tem seus princípios definidos e que dialoga com sua equipe, respeitando ideias e ideais, além da proximidade com a comunidade onde está instalada, gera empatia. Toda essa abordagem possibilita à organização exercer, de maneira prática, uma comunicação institucional eficaz.

2.2 Comunicação administrativa

A comunicação administrativa se processa dentro da organização, abrangendo as funções administrativas e permitindo tornar viável o sistema organizacional. Uma organização deve ser administrada com base em planejamento, coordenação, direção e controle dos recursos, para que se tenha produtividade, baixo custo e lucro maximizado. Seu papel é dar fluência aos processos e procedimentos dentro da organização. Esta comunicação está mais ligada à área de recursos humanos, por exemplo, pois pode ser qualificada como a comunicação do cotidiano da gestão.

³ A definição sobre esses instrumentos, como parte da comunicação organizacional, pode ser encontrada no capítulo 4 do livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação integrada”, da autora Margarida Kunsch (2003).

É possível encontrá-la em normas, manuais e documentos internos. Por isso, tem como característica ser impositiva e disciplinar. Pode ser considerada hierarquizada, ou descendente, que vem de cima para baixo, e é fundamentada pelas autoridades da instituição. Pode ser legislativa, mostrando aos colaboradores quais são seus deveres; normativa, apresentando o conjunto de regras, rotinas e diretrizes que devem ser seguidas dentro da empresa; e impessoal, sem a participação ou aproximação das pessoas. Seu tom é exclusivamente informativo (KUNSCH, 2003).

Ainda, segundo Kunsch (2003), administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira a obter alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos.

Deixar a comunicação administrativa de lado pode resultar em graves consequências, já que a falta de normativas claras e bem difundidas pode gerar conflitos e insatisfação. Para divulgar esses tipos de informações, é necessário haver empenho e envolvimento da alta gestão, em paralelo com a comunicação interna.

A possibilidade documental da comunicação administrativa permite a visualização de todo o fluxo, desde a produção de produtos e serviços, até a entrega ao cliente, e o *feedback* posterior.

Algumas organizações despendem pouca energia para estruturar, desenvolver, controlar e avaliar a comunicação administrativa, interpretando-a como de segundo plano, o que é considerado um erro grave, pensando nos desgastes e na insatisfação dos clientes internos e externos, o que compromete fortemente a gestão da marca, que passa a ser percebida como deficiente e pouco comprometida. O sucesso desta frente de comunicação exige total envolvimento da alta gestão, principalmente no momento de implantação (FÉLIX, 2018).

2.3 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica trata da necessidade da comunicação dos objetivos mercadológicos, o que se explica pela divulgação publicitária. É representada por um mix integrado de instrumentos persuasivos para conquistar o consumidor e os públicos-alvo definidos. Vertente da comunicação empresarial, a comunicação mercadológica tem o foco voltado para as vendas (TECNOLÓGICA, 2018). Por isso, apesar de fazer parte do leque da

comunicação organizacional, difere-se da comunicação institucional, que tem como objetivo transmitir a identidade da corporação para seus *stakeholders*⁴.

Na comunicação mercadológica, o propósito está voltado para a divulgação de produtos, o posicionamento de marca, a criação de preferência, o encurtamento do processo de compra, entre outros.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação mercadológica:

Compreende toda a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano (KUNSCH, 2003).

Pode-se entender que o principal objetivo desta comunicação é conciliar o fator institucional e mercadológico com o intuito de levantar a questão da responsabilidade social das organizações, gerando identificação com os diversos públicos. Segundo Bueno (2005), “a comunicação empresarial precisa conciliar estas duas vertentes de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis”.

Para Pinho (2001, p. 40):

(...) a comunicação mercadológica, aquela projetada para ser persuasiva para conseguir o efeito calculado nas atitudes e ou no comportamento do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, embalagem, marketing direto, propaganda e publicidade (PINHO, 2001, p. 40).

No momento da construção do seu significado simbólico perante o consumidor, as organizações utilizam instrumentos de comunicação mercadológica, como relações públicas, publicidade, propaganda e *merchandising*, para também estabelecer relações de consumo contínuas. Desses instrumentos de comunicação, talvez o mais perceptível seja as ações de publicidade e propaganda, pois são elas (e todo o planejamento) que norteiam e dão base para as demais ações de comunicação mercadológica. Segundo McCracken (2003, p. 106), “a publicidade atua como potente método de transferência de significado, fundindo um bem de consumo a uma representação do mundo culturalmente constituído dentro dos moldes de um anúncio específico”.

⁴ *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento.

O processo de comunicação mercadológica constrói, simbolicamente, as marcas, e essas, por sua vez, propagam necessidades, expectativas e estilos de vida aos seus consumidores. Além disso, consiste em uma retroalimentação constante das necessidades dos consumidores, os quais, dessa forma, participam ativamente do processo, gerando uma maior motivação para o consumo contínuo (PANZARINI, 2014). As decisões precisam ser baseadas no diálogo e no entendimento de que o consumidor é um sujeito que participa e interage, buscando, cada vez mais, produtos e serviços com os quais se identifique. São grupos e tribos de interesses e estilo de vida específicos, tornando essa comunicação fator-chave na identificação com as organizações.

2.4 Comunicação interna

A comunicação é um processo que envolve a troca de informações, cuja pretensão é de que esta informação chegue ao destino sem ruídos. Já a comunicação interna, é um conjunto de ações que visa facilitar a transmissão de mensagens estratégicas dentro de uma organização, de forma vertical, dos setores de liderança para os inferiores e vice-versa, ou de forma horizontal, entre os colaboradores que atuam em um mesmo nível.

É essencial para garantir que os colaboradores estejam alinhados, não só ao discurso oficial da corporação, mas também aos objetivos que ela pretende atingir, como os de crescimento, desenvolvimento de projetos, entre outros. Uma boa comunicação garante que as pessoas estejam cientes da realidade do negócio, permitindo que cobrem e sejam cobrados em relação às expectativas da empresa e seu desempenho.

Não há como uma organização deixar de ser um ambiente que mantém o cuidado sobre o que acontece em seu interior, até para provocar as mudanças que se fazem necessárias a todo tempo. Apesar disso, as instituições sempre irão conviver com o fato de “não ser a única fonte de emissão de informações relacionadas à sua atuação e às suas práticas, pois, mesmo sendo enunciadora, convive com inúmeras outras fontes de enunciação que se completam a partir de relações estabelecidas com e entre as várias instâncias receptoras” (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010). Os indivíduos que estão nas organizações são cidadãos e têm outras preocupações, além das ligadas a seu ofício. São consumidores, chefes de família, indivíduos com aspirações, desejos e interesses próprios. Enfim, podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados bons e ruins da comunicação que é realizada internamente (LEMOS, 2011).

Marchiori (2008) explica que a organização promove a interação humana e se apresenta como uma “mini-sociedade, formada por construções sociais”, que se processam no convívio entre os funcionários, as lideranças e os administradores dos postos de nível mais elevado. Para a autora, a convivência e a interação entre os membros de uma organização se reproduzem externamente como a imagem da própria organização. Ou seja, um ambiente onde ocorrem boas relações e as informações são claras, onde todos os colaboradores sabem o que acontece, irá gerar engajamento⁵ e isso será refletido além do espaço de trabalho. Pode-se compreender melhor quando a autora discorre sobre o planejamento da comunicação interna e como esta se torna uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre liderança e liderados, contribuindo para a troca de informações e a construção de conhecimento.

Ao promover a interação social e fomentar a credibilidade, é possível perceber a mudança de atitude das pessoas, mantendo viva a identidade das organizações. O propósito é conseguir bons resultados da relação entre organização e trabalhadores, os quais podem ser mais proveitosos para as empresas do que para seus empregados, já que são multiplicadores do discurso da comunicação interna.

Um dos maiores desafios da comunicação interna é garantir a efetividade do processo comunicacional, de modo que as ações e estratégias realmente gerem resultados. Para isso, a manutenção da relação entre organização e colaboradores tem que ser verdadeira e, com o auxílio dos gestores, deve manter a credibilidade da empresa.

A comunicação é resultante das ideias, da forma de relacionamento, do que as pessoas pensam, sentem e como interpretam as realidades vividas. Tudo isto se processa pelo processo de comunicação que vincula as partes, mesmo com diferentes interesses, mas que têm a necessidade, voluntária ou não, de compartilhar a busca de atender suas necessidades. O compartilhamento de informações deve fazer parte do cotidiano de comunicação das empresas, ampliando as possibilidades de interação e relacionamento com os colaboradores.

(...) a comunicação interna tem uma função importante no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. A comunicação interna, se eficaz, dissemina princípios e valores e mobiliza os funcionários para atividades relevantes, compartilhando responsabilidades (BUENO, 2007, p. 33).

⁵ O engajamento pode ser considerado a identificação do profissional com o trabalho que ele realiza e com a organização. Essa ligação não é a estabelecida pelo vínculo psicológico, afetivo e emocional com o emprego.

O desejado é uma comunicação interna estratégica, baseada na administração de relacionamentos. Se o que ocorre é um processo unilateral, onde somente um lado tem voz, o processo de comunicação fica comprometido. A comunicação deve ser um processo dinâmico, onde os participantes devem ser vistos como personagens principais, os quais precisam dispor de espaços para ouvir e falar. Se não houver reciprocidade, não há como falar em comunicação.

Observa-se, assim, que toda comunicação é marcada por um processo de diálogo. Para Bohn (2005), o “diálogo é mais uma participação”, onde todos têm ganhos, mesmo que não resulte em consensos. Como o diálogo também envolve as pessoas vinculadas ao ambiente de trabalho, pode-se considerar que os gestores, protagonistas da comunicação interna de uma organização, quando cientes deste protagonismo, podem atuar para melhorá-lo, em vista dos objetivos e da missão da organização.

Assim, o diálogo existe a partir da convivência cotidiana em uma organização. A condição estratégica da comunicação interna exige melhor compreensão destas vivências, pois a comunicação, de forma geral, é mediada por relações de interesse. No caso de uma organização, pelas relações de trabalho. A compreensão dessa condição permite entender a importância estratégica da comunicação interna, principalmente por permitir a troca de conhecimento, cultura e experiência, questões que podem conduzir, muitas vezes, a soluções de dificuldades de produção e realização de entregas.

2.4.1 Endomarketing

Endomarketing é uma estratégia de comunicação interna, voltada para ações que visam melhorar a imagem da organização entre os seus colaboradores, resultando em uma equipe motivada e reduzindo o *turnover*⁶.

Segundo o site Cultura Colaborativa⁷, a comunicação interna e o endomarketing, embora com focos diferenciados, possuem um forte ponto em comum: ambos visam à lucratividade. A primeira de forma mais acentuada, a longo prazo, e a segunda de forma imediata. Toda ação direcionada ao público interno objetiva obter lucros e expandir o

⁶ *Turnover*, na área de recursos humanos, refere-se ao movimento de rotatividade de colaboradores em uma empresa.

⁷ CULTURA COLABORATIVA. **Endomarketing & Comunicação Interna: qual a diferença?** Disponível em: <<https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/endomarketing-e-comunicacao-interna/>> Acesso em: 15 set. 2018.

mercado, mas, para isso, entende-se que a principal ferramenta para alcançar esse objetivo são as pessoas.

A importância do investimento no endomarketing gira em torno da influência dos colaboradores dentro da própria empresa, os quais possuem contato diário com todos os processos, tornando-lhes mais aptos para opinar e influenciar pessoas a respeito da marca. De modo geral, faz com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua, o que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade e na qualidade de vida no trabalho.

As pessoas são o fator diferencial na concorrência entre as organizações. É o comprometimento e qualidade dos profissionais que serão essenciais nesse sentido, por exemplo, funcionário que tem obrigações a cumprir, dá lugar ao colaborador, participa ativamente da construção da marca e da reputação da empresa, presta seu serviço consciente do que faz, para quem faz e por que faz.

O endomarketing visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica, está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004), um processo permanente de motivação do funcionário, conferindo-lhe responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano institucional.

Brum (2003) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”. Esta importância do conhecimento e do envolvimento dos colaboradores em relação aos propósitos de uma empresa é notada também por Bekin (2004), ao afirmar que o endomarketing possibilita um processo de troca que constrói uma lealdade no relacionamento com o público interno. O autor afirma que, desta maneira, é possível fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, permitindo a melhora do valor da organização.

É possível afirmar que o endomarketing pode influenciar de maneira positiva sobre problemas como absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, entre outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço, as quais podem ser refletidas externamente, prejudicando a imagem da empresa no mercado. Quanto a isso, Dias (2003) coloca o endomarketing como eliminador de problemas de relacionamento e, conseqüentemente, como gerador de competitividade, pois, quando o relacionamento interno é bom, a produtividade é maior e a empresa se coloca competitiva no mercado.

A cultura de serviços, uma vez disseminada e aplicada pelos instrumentos do endomarketing, contribui para uma estrutura mais funcional. As empresas que se comunicam sistematicamente com seus empregados conseguem aumentar o nível de fidelidade, o que é comprovado por pesquisas de engajamento e que avaliam o ambiente de trabalho.

Em meio às adversidades, empregados fiéis são motivados a lutar pela empresa para vencer a crise ou conduzi-la ao topo. O processo de comunicação, pensando o alinhamento dos objetivos, é viável a toda e qualquer organização, seja ela grande, média ou pequena (MENDES, 2004).

A indústria é o segmento que está na frente dos demais em nível de comunicação interna, até porque foi o primeiro a sofrer com negociações sindicais e com a necessidade de uma mudança de pensamento interno, uma vez que, no passado, o número de empregados era maior e o foco estava localizado no produto. Hoje, a indústria está quase que completamente automatizada e o foco está na satisfação do cliente. Nesse setor, a transparência dos processos e da comunicação tem ocupado lugar de destaque, utilizando-se dos mais diversos tipos de instrumentos, além de uma linguagem capaz de atingir desde o mais simples funcionário até o executivo de nível mais alto (RH PORTAL, 2015).

Existem muitas formas de motivar funcionários, como, por exemplo, reconhecer publicamente um trabalho bem feito, verificar se o funcionário possui as melhores ferramentas para realizar o trabalho que lhe foi atribuído, usar o desempenho como base para uma promoção, enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego, proporcionar a participação nos lucros e, até mesmo, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um (BRUM, 1998).

Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação entre empresa e funcionário, da ação mais elaborada à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing.

2.5 Papel do gestor da comunicação

Segundo Cunha (1982), a palavra gestão tem origem latina *gerere* e significa conduzir, dirigir ou governar. O gestor é um profissional ativo, com capacidade de adaptar-se a novas situações constantemente. Deve ser capaz de colocar-se no lugar de todas as pessoas da equipe e seu objetivo consiste em observar e coordenar rumos do trabalho, pensando nos resultados, mas também no desenvolvimento de cada colaborador que está sob sua gestão.

O papel do gestor pode ser feito por qualquer pessoa que trabalhe com pessoas ou grupos. Segundo Drucker (1981, p. 10), gerir significa, entre outras coisas, “permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho”.

O profissional de comunicação precisa atuar realmente como um gestor. As mudanças ocorridas no processo de gestão e na indústria exigem um profissional que saiba conviver com a instabilidade e a complexidade.

O gestor de processos comunicacionais deverá dar conta do uso crítico das tecnologias, já presentes em cada uma das opções profissionais da área de Comunicação Social, de forma a saber planejar seu uso com a máxima eficácia, adequando-as aos objetivos do novo mundo que se constrói (BACCEGA, 2002, p. 24-25).

Embora não se tenha garantia de que a comunicação seja efetiva, como desejam a organização e o gestor, uma vez que os elementos não são controláveis, os sujeitos interlocutores, especialmente os gestores, têm um potencial de comunicação decorrente do seu posicionamento e seu lugar de fala. Essa percepção torna-se a base para desenvolver uma estratégia planejada de comunicação na organização, não reduzindo-a ao controle sobre e da informação, mas adotando-a como prática social e complexa (GENEROSO, 2016).

Segundo Nery (2010), o gestor da comunicação organizacional deve romper com a comunicação fragmentada, com a visão de que ações são emergenciais, pensadas para atingir objetivos específicos; deve criar espaços de relacionamento entre a organização e seus públicos estratégicos, contribuindo para o alcance dos objetivos; deve ser capacitado para compor estratégias de comunicação que maximizem recursos por meio de diversas mídias, entendendo isso como uma estratégia de comunicação abrangente e integrada, dirigida aos públicos interno e externo, de maneira que os relacionamentos tenham objetivos comuns, fortalecendo uma imagem única.

Nessa perspectiva, atuar como gestor, assumindo o papel de comunicador nas organizações, requer discursos que vão além da produção, transmissão e recepção das informações. A comunicação acontece no processo de interação, que tem como característica a falibilidade, pois, na interação, ocorre a construção, desconstrução e reconstrução de sentido.

Segundo Oliveira (2002), pode-se dizer, ainda, que a comunicação está fundada na dimensão dialógica e envolve todos os setores da organização e os diferentes grupos com os quais ela se relaciona. A circulação de informações pela organização e a respeitabilidade pelas

posições divergentes consolidam a produção de sentido da organização, ao mesmo tempo que estimula um processo estratégico de comunicação.

2.6 Novas tecnologias como potencializadoras de diálogo

O uso de novas tecnologias pelas empresas é um tema recorrente no meio organizacional e social. Essa tendência tem entrado em evidência a partir do momento em que se viu os colaboradores buscando informações internas através das mídias sociais.

O que se percebe é que as mídias sociais, quando utilizadas por corporações, propiciam a proximidade dos relacionamentos, sejam eles de caráter administrativo, sejam os que envolvem o interesse dos funcionários, a motivação em relação aos objetivos da empresa, o aprofundamento do conhecimento e a agilidade em soluções para problemas que se apresentem. Isto porque o funcionário pode colaborar com ideias, sugestões, compartilhar experiências e orientar os novos contratados (CARVALHO, 2012).

A utilização das mídias sociais pode ser vantajosa para a empresa e para o funcionário, pois a empresa poderá conhecer melhor sua equipe e implantar novas propostas, sem contar que a equipe estará mais informada, o que pode significar melhores resultados, através da diminuição do retrabalho e do aumento do engajamento.

2.6.1 As organizações e as mídias sociais

As mídias sociais reinventaram o a forma de ver a era digital, caracterizando-se como veículos interativos, pois são um meio de compartilhamento ilimitado de informações, textos, imagens e arquivos multimídia. Para Cláudio Torres:

As mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é, ao mesmo tempo, produtor e consumidor da informação (TORRES, 2009, p. 113).

Essas mídias deixaram de ser ambientes apenas para entretenimento e adquiriram importância como suporte para trocas de informações, onde é possível estabelecer contato com clientes para receber sugestões, responder dúvidas, resolver problemas, divulgar metas e novos processos. A comunicação em rede é uma estratégia contemporânea e os profissionais inseridos nessa nova dinâmica tendem a tornar a comunicação organizacional mais atrativa e interativa.

Uma empresa que pretende ser líder de mercado e não tem um trabalho sólido de comunicação, certamente, enfrentará obstáculos ou crises. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz, pois o conhecimento é um recurso valioso e não pode ser subestimado em um ambiente corporativo. Por essa razão, é importante planejar o ambiente de informação e saber utilizar e monitorar constantemente as ferramentas disponíveis para a empresa (FERREIRA, 2017).

A vida ligada às mídias sociais é feita com o poder distribuído entre as pessoas conectadas, mesmo que o seja por meio da vida profissional. Estar conectado significa ter acesso a recursos que eliminam as distâncias físicas, permitindo o compartilhamento de ideias, conhecimentos e troca de experiências de maneira veloz e ampla, o que dá voz e permite às pessoas a apropriação dos novos recursos de comunicação para estabelecerem suas próprias conexões, formando redes próprias e equipes informais, mediando as informações e o conhecimento (CARVALHO, 2012).

Não é apenas a implantação de mídias sociais corporativas e mediadas por dispositivos *mobile* que fará com que uma empresa obtenha um processo de comunicação interna proveitoso, seja em seus negócios ou na integração de seus funcionários. É preciso acrescentar o aspecto da colaboração, também passível de ser obtida por meio da comunicação interna tradicional. Ou seja, a mediação por meio de dispositivos é possível e imprescindível nos dias atuais, no entanto, a organização deve atentar para questões de formalização desse processo, inclusive sob aspectos legais ou normativos (SPYER, 2007).

Segundo o site Resultados Digitais⁸, pode-se separar as mídias sociais em alguns tipos mais usuais na web, podendo ser classificadas em mídias de relacionamento, de entretenimento, mídias sociais profissionais e de nicho. As mídias sociais de relacionamento têm como principais objetivos a relação e a interação entre pessoas, com a intenção de estabelecer conexões, reforçar o aspecto visual e ter comunicação direta. Já as mídias de entretenimento possuem como foco a divulgação e o consumo de conteúdos em vídeos e *podcasts*⁹. As mídias profissionais têm foco em criar relacionamentos profissionais com outras empresas e recrutar mão de obra qualificada. E as mídias sociais de nicho, por fim, são

⁸ RESULTADOS DIGITAIS. **O que é rede social**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/redes-sociais/#>> Acesso em: 7 nov. 2018.

⁹ *Podcast* é uma forma de publicação de ficheiros multimídia, geralmente áudio, onde os utilizadores podem acompanhar a sua atualização através da transmissão de informações dinâmicas.

voltadas para públicos de interesse, com conteúdos específicos, como, por exemplo, revistas online de negócios e tecnologia.

Ter uma estratégia e um planejamento para as mídias sociais é essencial para que a empresa tenha um posicionamento consistente nesse meio. O essencial é manter estratégias e planejamentos diferentes para cada rede social, atendo-se ao principal objetivo da empresa nas mídias, seja divulgar a marca, servir de canal de comunicação com os clientes, criar uma comunidade de fãs, gerar *leads*¹⁰, educar por meio da divulgação de conteúdo, vender, entre outros.

A questão é que mídia social conectada por dispositivos já não é uma tendência só no mundo corporativo. É um processo de comunicação interna e externa que faz parte de uma teia estabelecida que vincula as pessoas e as organizações de uma forma rápida e com difusão mais rápida ainda. Mesmo que haja indefinições na comunicação desta forma, não há mais como as organizações evitarem a presença nas mídias sociais, até porque seus funcionários, de uma forma ou de outra, em todos os níveis, estão presentes em alguma forma de rede (PUC MINAS, 2010).

2.7 Meios de difusão da comunicação organizacional

Esta seção trará os meios utilizados atualmente para a difusão da comunicação na Bruning Tecnometal, salientando que esses canais comunicacionais atuam como promotores da articulação e da organização da informação entre a indústria e seus colaboradores, e que todas as estratégias aplicadas envolvem as ações da comunicação organizacional e as mídias pelas quais são disseminadas.

Para atender a todas as demandas comunicacionais, são utilizados, principalmente, os canais tradicionais de comunicação, como a TV, murais, e-mail e informativos, por exemplo. Porém, não restringindo-se apenas a eles, possibilitando a comunicação interpessoal entre os colaboradores. Os canais de comunicação precisam representar um espaço democrático e de diálogo ou não farão a diferença nas organizações, podendo alimentar redes informais com informações que prejudiquem as empresas. É necessário dar espaço para gestões flexíveis e participativas, bem como pensar em ações descentralizadas, onde os sujeitos sintam-se parte

¹⁰ Os *leads* são contatos identificados de consumidores que deixam informações pessoais e/ou profissionais, como nome, e-mail, ou telefone, em troca de alguma recompensa oferecida pela empresa. Por meio da sua aquisição, é possível utilizar ferramentas de análise de métricas e calcular o nível de engajamento do potencial cliente.

do coletivo, colaborando com suas particularidades (BALDISSERA, 2009). Além disso, é preciso admitir os funcionários como sujeitos ativos, atores internos e reconhecer o seu significado nos processos comunicativos e de estratégias organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Em grande parte da literatura estudada, foi percebido que um dos maiores desafios da comunicação no ambiente corporativo reside na escolha das formas e canais de comunicação adequados, e que grande parte das distorções que ocorrem nas empresas deve-se ao uso inadequado dessas formas e canais. Como instrumentos de comunicação interna mais utilizados e citados no ambiente organizacional da Bruning Tecnometal, pode-se mencionar a intranet, a TV corporativa, os murais, a *newsletter*¹¹, as reuniões e as revistas.

Para Clemen (2005), as campanhas e os veículos de comunicação, compostos de instrumentos complementares e interativos, são vistos como diferenciais pelos funcionários. O aspecto estético, a linguagem e o conteúdo objetivo e verdadeiro são fatores que despertam a confiança, a credibilidade e o respeito nos colaboradores. O ideal é que haja uma mistura de ferramentas, levando em conta os recursos de que a empresa dispõe.

Um exemplo é a intranet, que tem funcionamento semelhante ao de um site, caracterizando-se como uma rede interna de uso exclusivo da organização, ou seja, é uma plataforma para os documentos e processos de negócios. Sendo assim, é usada para facilitar a comunicação direta entre departamentos e funcionários (CARVALHO et al., 2013). Apesar do seu uso interno, a intranet permite que computadores localizados numa filial, se conectados à internet com uma senha, acessem conteúdos que estejam na sua matriz, tendo um ganho significativo em termos de segurança.

A televisão é um meio de comunicação muito abrangente, utilizado por diferentes públicos, independente da idade, classe social ou estilo de vida. As pessoas já estão acostumadas com esse dispositivo e, por isso, a TV aparece também como uma ferramenta para realizar a comunicação com os colaboradores.

Segundo o site Endomarketing TV¹², que trata de soluções de comunicação corporativa, de todas as tecnologias que estão transformando a maneira de se comunicar com os funcionários de uma empresa, o formato audiovisual é o que mais se destaca. Nas grandes

¹¹ *Newsletter* é uma publicação fixa da empresa para seus clientes e potenciais clientes. Assim como jornais e revistas, ela tem periodicidade, linha editorial, linha visual, entre outros. Pode ser enviada inclusive em formato de jornal, impressa, mas o mais comum é por meios eletrônicos, em especial, via e-mail.

¹² ENDORMARKETING TV. **TV corporativa: o que é, como funciona e tudo que você precisa saber**. 2015. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/o-que-e-tv-corporativa/>> Acesso em: 22 out. 2018.

empresas, a TV Corporativa é uma das ferramentas de comunicação que está recebendo o maior investimento.

Os murais, apesar de serem um canal de comunicação muito tradicional, foram modificando-se com o tempo. Hoje, além dos que consistem em quadros onde folhas podem ser fixadas, como é o caso da Bruning, há os murais digitais, que ficam alocados em alguma ou várias paredes da organização. As notícias e avisos são divulgadas em formato de texto e imagens, e o conteúdo disponibilizado deve ser considerado importante para todos os colaboradores, pois todos terão acesso.

A *newsletter* é uma forma de comunicação que conta com menos conteúdo que o jornal e, por ser digital, pode ser mais dinâmica. É utilizada para dar destaque aos comunicados da empresa, às atividades realizadas pelos colaboradores, eventos internos ou para sugerir algum conteúdo interessante (CLOSS, 2017).

Com a praticidade, as mensagens eletrônicas tornaram-se meios de envio e recebimento de informações confidenciais com segurança. Com o webmail, de qualquer lugar do mundo, qualquer um pode ter acesso à sua própria conta de e-mail. Além da facilidade de uso, foram adicionados aos serviços de correio eletrônico recursos importantes, como integração com a agenda de contatos e de compromissos, entre outros.

Como estratégia do setor de comunicação, também é feito o uso das mídias sociais, dialogando, principalmente, com os seguidores no LinkedIn, Instagram e Facebook. O uso da internet é cada vez mais intenso, principalmente através das mídias sociais, o que reforça, por exemplo, a importância das organizações estarem atentas também a esses meios de informar.

Com tantas ferramentas disponíveis no mercado, uma empresa deve planejar sua comunicação interna considerando critérios e necessidades, como o porte da organização, o número de filiais, funcionários e representantes, a logística do trabalho de cada funcionário e as dificuldades de comunicação atual.

Investimentos na área devem ser justificados pelos benefícios que trarão à empresa. Considerando que o engajamento dos funcionários tem grande efeito na produtividade, a escolha das ferramentas deve ser ainda mais estratégica (TECNOLÓGICA, 2018).

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Bruning Tecnometal é uma empresa de responsabilidade limitada que atua no ramo metalmeccânico nos segmentos agrícola, automotivo, rodoviário e de construção. Atualmente, planeja, produz e transporta peças para os mercados internos e externos com processos de estamparia, usinagem, solda, tratamento de superfícies e ferramentaria.

Atendendo clientes como GM, Volvo, Caterpillar, Scania, AGCO, Mercedes-Benz e Volkswagen, está inserida no terceiro pólo metalmeccânico do sul do Brasil, sendo considerada uma das maiores empresas do ramo no Estado do Rio Grande do Sul.

A criação da empresa deu-se na década de 40 na cidade de Panambi, situada no interior do Rio Grande do Sul, cerca de 375 km da capital do estado, Porto Alegre. Inicialmente, dedicava-se à manutenção de equipamentos agrícolas importados e de pequenas máquinas agrícolas, além do beneficiamento de madeiras. Já na década de 60, com a nacionalização das colheitadeiras automotrizes, a Bruning Tecnometal iniciou a produção seriada de componentes para máquinas de colheita de grãos. Nos anos 80 e 90, passaram a ser produzidos componentes para tratores agrícolas e industriais, peças estruturais para caminhões e indústria automobilística. A partir de 2012, a empresa passou a fornecer peças para a indústria do ramo de construção (BRUNING TECNOMETAL, 2018).

Para que a Bruning Tecnometal pudesse produzir e desenvolver componentes para todos estes ramos, garantindo excelência em suas entregas, buscou, no decorrer do tempo, certificações para dar garantia aos seus produtos. Atualmente, possui sistema de gestão integrado com base na OHSAS 18001¹³, e é certificada pela ISO 14001¹⁴, ISO 9001¹⁵, IATF 16949¹⁶ e GPTW¹⁷.

¹³ Occupational Health and Safety Assessments Series é uma norma de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO) que visa proteger e assegurar que os colaboradores de uma organização tenham um ambiente de trabalho saudável e seguro.

¹⁴ A ABNT NBR ISO 14000 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental e permite a uma organização desenvolver uma estrutura para a proteção do meio ambiente.

¹⁵ A ABNT NBR ISO 9001 certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implantação do sistema através de ferramentas de padronização.

¹⁶ A IATF 16949 é considerada a norma de Sistemas de Gestão da Qualidade mais utilizada na indústria automotiva, harmonizando os diferentes Sistemas de Avaliação e certificação na cadeia de suprimentos automotiva global.

¹⁷ A GPTW é uma empresa de consultoria e sua Certificação foi criada para reconhecer organizações que valorizam pessoas, através da gestão de organizações visando aplicar pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho.

A vantagem que o fabricante tem em manter a certificação está no fato de evidenciar a qualidade de seus produtos, assegurada por uma entidade independente, aumentando os atributos devido a constantes testes e controles de qualidade, evitando acidentes e impactos ambientais. A certificação é uma ferramenta fundamental para as organizações conseguirem destaque no cenário nacional e, conseqüentemente, no internacional. As instituições que procuram adequar-se a alguma norma e, por consequência dessa adaptação, obtêm e mantêm a certificação, criam um grande diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

No que se refere ao relacionamento que possui com seus colaboradores, a Bruning disponibiliza uma série de benefícios, como plano de saúde, assistência farmacêutica, assistência odontológica e aquisição de óculos e lentes. O transporte dos funcionários é gratuito, há restaurante, biblioteca, academia e associação recreativa no espaço da empresa. Também são realizados programas de formação e treinamento individual e operacional. Os resultados individuais e coletivos são incentivados através de programas específicos como a PLR - Participação nos Lucros e Resultados¹⁸.

A empresa tem, atualmente, segundo semestre de 2018, 2.517 funcionários. Destes, 2.078 são efetivos, 323 temporários, 88 aprendizes e 28 estagiários. Além disso, teve faturamento de R\$ 443.077.949,37 no ano de 2017.

A organização hierárquica da empresa se dá por um fluxo vertical de trabalho, onde o líder encontra-se no topo e os subordinados são alocados nos níveis mais baixos. Em função dessa característica, a comunicação desdobra-se, simultaneamente, em dois sentidos: o ascendente e o descendente. A comunicação ascendente é aquela que acontece de baixo para cima, enquanto a comunicação descendente é aquela que ocorre de cima para baixo. Para que esse tipo de fluxo de comunicação ocorra, não necessariamente precisa ser do chefe com seu subordinado direto, ou vice-versa, basta que haja um nível hierárquico (GIGA CONTEÚDO, 2014). É justamente em função dos diversos níveis hierárquicos, que a Bruning Tecnometal estabeleceu, no ano de 2012, o setor de comunicação como um instrumento para dialogar com todos os públicos, fortalecendo os interesses corporativos e melhorando a relação entre os colaboradores.

O setor de comunicação corporativa da empresa, no começo desta pesquisa, que iniciou em maio de 2018, contava com uma analista de comunicação e uma estagiária, acadêmica de publicidade e propaganda, pesquisadora deste trabalho. A partir de mudanças na estrutura organizacional, devido a um processo de sucessão, no mês de setembro de 2018, a

¹⁸ O PLR é uma parcela de natureza não salarial paga pelo empregador ao seu empregado como forma de estímulo à produtividade.

analista foi desligada de sua função, assumindo a comunicação a então estagiária, como gestora da área.

A comunicação corporativa tem como objetivo desenvolver campanhas para comunicação interna, comunicação institucional, divulgar os programas de formação para os clientes internos e externos, apoiar todas as áreas da Bruning enquanto demandas comunicacionais, e organizar ações de engajamento, fazer a gestão de crises, sempre fortalecendo a marca Bruning. O papel de gestão da comunicação é responsável por identificar as necessidades e apontar soluções efetivas para todas essas demandas.

Para a realização deste trabalho, foram adotadas como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa exploratória qualitativa e a pesquisa exploratória descritiva. Todo esse processo foi realizado com o objetivo de entender e descrever a comunicação organizacional da Bruning Tecnometal.

3.1 Fase I - Pesquisa Bibliográfica

O trabalho apresenta, desde o seu planejamento, teorias e métodos para a sua construção, os quais são encontrados a partir de pesquisas em livros e artigos acadêmicos da área da comunicação.

Gil (2002, p. 17) define pesquisa como sendo "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos". Entendendo isso, é possível afirmar que, a partir do momento que um pesquisador propõe-se a fazer uma pesquisa, ele está querendo trazer ao conhecimento de uma determinada sociedade um resultado ou a elucidação de um problema pré-definido. Neste caso, definiu-se como problema de pesquisa: "Como a Bruning Tecnometal realiza sua comunicação organizacional?"

Segundo Stumpf (2006), a pesquisa bibliográfica consiste no planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa, abrangendo desde a identificação e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto até a apresentação e a sistematização de um texto, em que é apresentada toda a literatura que o pesquisador examinou, evidenciando suas ideias e opiniões. Em um sentido restrito, representa um conjunto de procedimentos que identifica informações bibliográficas, as quais serão, posteriormente, utilizadas na redação de um trabalho acadêmico.

Cervo e Bervian (1983, p. 55) escrevem que a pesquisa bibliográfica "explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos". Por esta afirmação, é

possível perceber que, quando o pesquisador se propõe a fazer uma pesquisa bibliográfica, está convicto que deverá, com base nessa pesquisa, explicar ou apresentar um resultado para uma determinada situação, que será sua contribuição para a ciência ou área de atuação.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica contribuiu para contextualizar as diferentes abordagens da comunicação organizacional, além de ferramentas e estratégias que são tradicionalmente usadas.

3.2 Fase II - Pesquisa Exploratória Qualitativa

Este estudo utilizou a pesquisa exploratória, buscando um maior conhecimento do tema escolhido. Para Gil (1999), o uso da abordagem exploratória propicia o aprofundamento da investigação de questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante à máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, no entanto percebendo a individualidade e os significados múltiplos. Neste trabalho, a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, pois sua preocupação reside no nível de realidade que não pode ser quantificado, que é a percepção de entrevistadas que já foram responsáveis pela comunicação da Bruning Tecnometal.

Marconi e Lakatos (2011) descrevem que a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências, etc. No processo de pesquisa qualitativa, são interpretados fenômenos e a eles são atribuídos significados que não requerem uso de técnicas e métodos estatísticos.

Neste caso, o ambiente de estudo foi o da Bruning Tecnometal, e a pesquisa buscou entender os aspectos da comunicação organizacional a partir da percepção de pessoas que já foram responsáveis pela comunicação na empresa. Para isso, a técnica escolhida foi a entrevista focalizada, despadronizada ou não-estruturada, na qual, segundo Marconi e Lakatos (2003), o entrevistador tem liberdade para desenvolver a situação em qualquer direção que considere adequada. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Neste tipo de entrevista, há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal.

Foram utilizadas perguntas-guia¹⁹ para conduzir a entrevista e instigar as entrevistadas a falarem sobre o tema a partir do que se julgava necessário entender sobre a comunicação da Bruning, o que motivou a construção de um setor de comunicação e em que *status* encontra-se atualmente.

A coleta das informações foi realizada através de uma conversa mediada por um *software* de comunicação pela internet²⁰, que permite conexão de voz e vídeo, e gravada por um aplicativo de *smartphone*²¹, possibilitando a sua posterior análise. A utilização da internet como mediadora desse contato com as entrevistadas deu-se em função da distância e disponibilidade para a realização das entrevistas, já que, no momento, as entrevistadas estavam em cidades diferentes da pesquisadora.

Para obter informações a respeito da comunicação realizada pela Bruning Tecnometal, foram realizadas duas entrevistas a partir da indicação de colaboradores mais antigos da organização: a primeira com a profissional que deu início às ações de comunicação dentro da empresa, e a segunda com a pessoa que consolidou o setor de comunicação, fazendo com que a área fosse reconhecida pela direção e demais colaboradores. Essa escolha foi feita visando obter um parâmetro da evolução das ações e táticas que já foram usadas, como a direção da empresa compreende a necessidade da comunicação e entender a gestão da comunicação na Bruning.

A entrevista, como método de investigação, por estar sujeita à ética do relacionamento humano, irá preservar o anonimato das entrevistadas.

O detalhamento e análise desta pesquisa estará presente no capítulo 4 deste trabalho e, no capítulo 5, serão feitas as considerações finais em torno das investigações e problemática abordada.

¹⁹ As perguntas utilizadas como guia para realizar a condução da entrevista abordam questões como a necessidade da comunicação dentro do contexto da Bruning Tecnometal, como funcionava o fluxo de informações antes e depois da implementação do setor de comunicação, os meios de comunicação que eram utilizados e quais são atualmente, como foram definidas as estratégias comunicacionais, como passou-se a utilizar as mídias sociais para se comunicar com os colaboradores e como é feita a mensuração da efetividade das ações comunicacionais junto aos funcionários da empresa.

²⁰ O *software* utilizado foi o Skype, o qual permite comunicação de voz e vídeo grátis entre os usuários.

²¹ O aplicativo utilizado foi o Audio Recorder, projetado para a gravação de som com alta qualidade e de longa duração.

3.3 Fase III - Pesquisa Exploratória Descritiva

Essa pesquisa é utilizada quando busca-se familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, com uma maior compreensão e precisão. Os estudos exploratórios são investigações da pesquisa empírica onde empregam-se, geralmente, procedimentos sistemáticos, ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtém-se, frequentemente, descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada na pesquisa exploratória descritiva, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo, entre outros.

Esse tipo de pesquisa é considerada como pesquisa de campo, ou seja, está voltada para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade. Apresenta como vantagens o acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, que também podem ser analisadas por outros pesquisadores, com objetivos diferentes, além da facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, caso necessário, sobre determinada população ou classe de fenômenos. (TRIPODI et al., 1975 *apud* MARCONI; LAKATOS, 1991, p. 187).

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, a técnica utilizada foi a observação participante, que consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Dessa forma, o pesquisador incorpora-se ao grupo, confundindo-se com ele, ou seja, fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Para Mann (1970) *apud* Marconi e Lakatos (2002), a observação participante é uma "tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo, de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles".

Em geral, são apontadas duas formas de observação participante: natural e artificial. Neste estudo, utilizou-se a forma natural, pois a observadora pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga, isto é, iniciou sua atuação como estagiária e, no momento final desta pesquisa, atuava como gestora do setor de comunicação. A observação participante, nesse caso, aconteceu analisando as práticas e rotinas que já eram consolidadas e de que forma as mesmas influenciavam o dia a dia da organização.

A pesquisa aconteceu no período de 6 de agosto a 9 de outubro de 2018, momento em que a observadora começou a participar ativamente da rotina de comunicação da Bruning, já que, no período do estágio, a pesquisadora atuava por 20 horas semanais, e, após a sua efetivação, passou a cumprir a jornada integral de trabalho de 44 horas semanais.

Esta observação participante teve duração de 485 horas, divididas em 10 semanas e dois setores da organização: o de recursos humanos²² e o centro de treinamento Bruning²³. A observação foi realizada nestes dois setores, pois a área de comunicação, inicialmente, ficava ligada diretamente à hierarquia do setor de recursos humanos. Após uma reestruturação da área, passou a ser ligada ao centro de treinamento Bruning, com a proposta de estar mais próxima da produção e, conseqüentemente, do seu público-alvo.

O método da observação participante é especialmente apropriado para estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que visam à generalização de teorias interpretativas. Habitualmente, recorre-se à observação participante com o propósito de elaborar descrições que permitam obter informações relevantes para a investigação, formulação de hipóteses e auxílio à elaboração ou adaptação de teorias.

A observação participante, neste caso, insere-se também como abordagem de observação etnográfica, na qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador de adaptar-se à situação (PAWLOWSKI et al., 2016).

O resultado desta observação será discutido no capítulo a seguir e pretende explicar os processos mais recorrentes da comunicação da Bruning, as áreas ativamente envolvidas e os canais pelos quais estas informações são disseminadas.

²² O setor de recursos humanos da Bruning Tecnometal concentra as áreas de recrutamento e seleção, remuneração, área social e gestão do Centro Esportivo Bruning. São responsáveis por estas áreas 7 colaboradores, sendo 2 em cada área, exceto a social, que conta apenas com uma analista.

²³ O centro de treinamento Bruning é responsável pelos treinamentos técnicos e programas de formação e desenvolvimento da organização, administra também os programas de incentivo a educação. A partir de setembro de 2018 a comunicação passou a fazer parte do setor.

4 RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISE DAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS DA BRUNING TECNOMETAL

Para a melhor compreensão da comunicação feita pela Bruning Tecnometal, realizou-se dois tipos de pesquisa. A primeira consistiu em um estudo exploratório qualitativo, onde foram realizadas entrevistas com profissionais que já foram responsáveis pela comunicação da organização, enquanto a segunda, uma pesquisa exploratória descritiva, através da observação participante, aconteceu pelo período de 3 meses na organização. Ambas já mencionadas anteriormente nos procedimentos metodológicos deste trabalho.

Os dados obtidos contribuíram para o entendimento do quanto a comunicação organizacional se faz necessária dentro do contexto da empresa, e puderam responder aos objetivos deste estudo, como identificar as práticas e estratégias utilizadas pela Bruning através da percepção de três profissionais quanto ao contexto comunicacional da organização.

A seguir, serão apresentados os resultados e análises das pesquisas propostas por este trabalho.

4.1 Entrevista com profissionais da comunicação

A coleta de dados foi realizada com duas entrevistadas, que serão chamadas de E1 – a primeira entrevistada, assistente social (que deu início a realização de ações de comunicação na empresa) – e E2 – a segunda entrevistada, administradora (que consolidou o setor de comunicação) –, com o objetivo de preservar a identidade das respondentes e facilitar o entendimento da pesquisa.

A primeira entrevista foi realizada no dia 30 de maio de 2018 e a segunda no dia 02 de junho de 2018, através do Skype. A conversa foi conduzida por questões-guia, já apresentadas nos procedimentos metodológicos, que abordaram situações como a comunicação dentro do contexto Bruning Tecnometal, o funcionamento do fluxo de informações, meios de comunicação utilizados, estratégias comunicacionais, utilização das mídias sociais e mensuração da efetividade das ações comunicacionais junto aos funcionários da empresa. A metodologia escolhida deu liberdade para a pesquisadora deste trabalho instigar sobre assuntos que julgava mais importantes a serem explorados. As informações foram gravadas através de um aplicativo de *smartphone* e, em seguida, foram analisadas e transcritas, processo que, segundo Gil (1999), se dá simultaneamente à coleta de informações.

A apresentação dos resultados da pesquisa se dá pela divisão de assuntos, organizados em parágrafos de diferentes temáticas, como a contextualização profissional das entrevistadas, o fluxo de informação na Bruning, o início da comunicação e as estratégias atuais, o uso das mídias sociais e também os indicativos de comunicação.

No início da conversa, E1 contou sobre a sua função na empresa, onde trabalhou por seis anos e meio. Assistente social, E1 foi contratada no ano de 2009 para dar andamento à parte social do projeto habitacional, que hoje se enquadra em um dos benefícios aos colaboradores Bruning. Este projeto foi "engavetado", pois não tornou-se viável economicamente naquele momento. Assim, E1 assumiu as demandas sociais da empresa, como a contratação de pessoas com deficiência e assistência à família de colaboradores.

Na entrevista, E2 contou sobre a sua função e como chegou na empresa. Apesar de ter formação em administração de empresas, acabou interessando-se pela comunicação entre as pessoas e, por esse motivo, especializou-se em comunicação corporativa. Quando contratada, sua função era exclusivamente ser responsável pela comunicação interna.

Ao questionar E1 sobre como funcionava o fluxo de informação antes de ter um setor específico de comunicação, ela contextualizou que a comunicação sempre aconteceu no "fluxo cascata", e que, por nível de hierarquia, as informações chegavam aos colaboradores, muitas vezes com ruídos. Vendo isto, sugeriu que se criasse um setor de comunicação ou que houvesse algum profissional que desenvolvesse ações de comunicação interna e endomarketing.

A inexistência de um setor de comunicação, segundo a entrevistada E1, devia-se ao fato de a empresa não ter um produto próprio, desenvolvendo apenas projetos de seus clientes. Além disso, não se justificaria uma área específica para a realização de comunicação, já que não possuía consumidores diretos.

Com relação à percepção inicial de E2, era notável a falta de um alinhamento e padrão de comunicação interna. Quando contratada, não havia um canal oficial e com atualizações constantes, assim como também não havia um alinhamento interno para todas as ações. Os assuntos de comunicação eram tratados ora por uma pessoa da área social, outra pela secretária, ou, até mesmo, pela supervisão de recursos humanos.

Com todos os ruídos nas informações e a expressiva quantidade de funcionários (em meados de 2010, cerca de 3.500²⁴), E1, por iniciativa própria, começou a fazer ações isoladas

²⁴ Após a crise econômica de 2012, que atingiu o setor secundário, ocorreu um programa de demissões voluntárias, desligando 2.000 colaboradores. Em 2016, o setor se restabeleceu economicamente e voltou a contratar profissionais, chegando nos números atuais.

que pudessem solucionar estes problemas, como a criação de murais, aquisição de um sistema integrado comercial e espaço para colaboradores na Intranet. Mesmo sabendo de todas as necessidades comunicacionais da empresa, ainda havia resistência em formalizar os canais de comunicação interna e ter um funcionário para administrá-los.

Segundo E1, com a mudança de direção da empresa, no ano de 2012, a Bruning Tecnometal passou de uma administração familiar para um formato de administração por competências. Nesse momento, novamente, questionou-se sobre a criação de um setor de comunicação, já que não era mais viável administrar a função de assistente social e responsável pela gestão de comunicação, que havia evoluído também para a comunicação externa, com a realização de matérias para jornais e revistas de negócios, migrando lentamente para o uso das mídias sociais.

Somente em 2014, ainda na gestão de E1, que a nova direção realizou uma pesquisa de clima e engajamento, sendo um dos resultados o pedido, por parte dos colaboradores, de um fluxo de informação mais eficiente. A partir deste momento, começou-se a procurar um profissional que atendesse aos objetivos da criação do setor de comunicação pela organização.

Após a contratação da E2, iniciou-se a organização da área. “Partimos da contratação de uma agência de publicidade, assim, foi possível alinhar, primeiramente, um padrão de comunicação institucional e, a partir disso, todas as ações e projetos passaram a ter uma linguagem única e reportar à marca Bruning”.

Outra ação que contribuiu para alinhar as estratégias e canais de comunicação foi a aplicação de uma pesquisa interna, para identificar como os canais estavam sendo vistos e quais melhorias poderiam ser aplicadas. A partir do resultado desta pesquisa, foi possível traçar estratégias e definir os melhores canais a serem utilizados. E2 falou sobre a importância da opinião dos funcionários, público-alvo da comunicação: “Eles pediam informativos semanais, alguma revista de curiosidades. Foi assim que nasceu o Fique Sabendo e a Conexão, informativo e revista que temos como estratégia atual”.

E2 conta que: “Além das ações sugeridas pelos colaboradores, começaram a ser utilizadas ferramentas tradicionais de comunicação interna, sendo também adquiridos aparelhos televisores e um *software* de TV corporativa, que permite organizar e compartilhar conteúdos através de canais virtuais”. Segunda ela: “Optamos por ter a TV corporativa porque ela atrai mais que os murais, dá para colocar vídeo e tem som. O pessoal passa e fica olhando”.

Durante a entrevista, E2 destacou que a área de comunicação segue um planejamento anual, desenvolvido a partir das percepções de projetos/ações realizados no ano anterior e também a partir dos objetivos estratégicos definidos de forma macro pela empresa.

E1 mencionou que “a empresa vem de um perfil conservador e tradicional e, somente a partir de 2013, passou a trabalhar com site institucional. Após isso, uma *fanpage* no Facebook, porém a maior utilização dos mesmos foi em meados de 2014”. Segundo a entrevistada, foi no mesmo momento em que a empresa passou a ter um perfil no LinkedIn.

Quando questionada sobre o uso das mídias sociais, E2 falou sobre o conteúdo publicado: “Percebemos que nossos colaboradores utilizavam muito. Desde então, fortalecemos a atualização constante de ações internas também no Facebook. Atualmente, é o que mais utilizamos enquanto mídia”. Segundo ela, o Instagram teve uma adesão mais tardia, quando foi identificado que as ações e projetos poderiam estar também neste canal: “Por ser consumido fortemente pelo público jovem, começamos a usar. Precisamos chegar neles também”.

Ao perguntar sobre a mensuração dos resultados da comunicação, E2 respondeu que é o principal ponto a ser fortalecido no momento: “Possuímos somente indicadores de satisfação e participação nos eventos realizados. Alguns indicadores de mídias, porém, muito pouco utilizados”. Para ela, apesar da pesquisa de engajamento trazer subsídios para a área, estes ainda são muito genéricos: “Há uma necessidade maior de mensurarmos a efetividade dos nossos canais de comunicação, assim como as estratégias aplicadas”.

Em um primeiro momento, percebe-se, a partir do relato das entrevistadas, que durante o período mencionado (2009 a 2018), a empresa passou por mudanças expressivas, sendo a adesão ao setor de comunicação, em 2014, um marco para estas transformações. Foi necessária a percepção do público interno da organização para que se pensasse na necessidade da comunicação organizacional. A mudança de cultura organizacional, passando para um sistema baseado na gestão de competências, causou um *start* na criação do setor e no alinhamento de um padrão de comunicação.

Não há de fato uma percepção do setor quanto ao resultado das ações que são desenvolvidas nem dos canais utilizados. Identifica-se, até como forma de manter a comodidade, a migração para as mídias sociais, já que estas apresentam relatórios de engajamento e tem a presença expressiva do público interno. Além desse mix de notícias do LinkedIn e Instagram, são postados no Facebook – que é considerado um canal de comunicação externa – informações reservadas para o público interno.

Tendo identificado grande fluxo de colaboradores na rede, e, conseqüentemente, um *feedback* expressivo por parte destes, passou-se a compartilhar avisos e notícias relacionados à jornada de trabalho nessa plataforma, o que coloca em cheque a eficiência dos meios internos e a utilização das mídias sociais.

Assim, as estratégias comunicacionais devem ser analisadas e repensadas pela organização, com base em seus interesses e dos diversos públicos que pretende atingir.

4.2 Observação participante na área de comunicação

Esta fase da pesquisa foi desenvolvida para compreender as práticas de comunicação a partir da definição de comunicação organizacional de Margarida Kunsch (2003). Adotou-se como procedimento metodológico para coleta de dados a observação participante, já descrita anteriormente. O objetivo consiste em obter informações sobre o fenômeno em estudo, através de contatos diretos, em diferentes situações do dia a dia organizacional.

A descrição da observação participante ocorre de modo a relacionar a comunicação institucional, administrativa, mercadológica e interna, salientando as práticas da Bruning em cada situação.

A comunicação da Bruning direciona-se a partir de um calendário pré-estabelecido, pensando nas datas comemorativas e ações da empresa. É planejado no início de cada ano, com todas as áreas, enviando informações de ações e eventos que a empresa pretende realizar e que precisam do apoio da comunicação, através da divulgação e de materiais gráficos informativos, além das ações já previstas pelo próprio setor.

Por se tratar de um setor que atende às mais diversas áreas da organização, como o financeiro, TI, segurança, meio ambiente, entre outros, e possui apenas uma analista²⁵ como gestora, foi contratada uma agência de comunicação, que, através de um *fee* mensal²⁶, produz o material gráfico necessário para atender às demandas da organização a partir dos pedidos delegados pela gestora da comunicação.

²⁵ Função desempenhada pela pesquisadora deste trabalho, acadêmica de Publicidade e Propaganda.

²⁶ É a forma de remuneração na qual o cliente paga um valor fixo por mês que remunera todas as atividades da agência. Agência e cliente definem um calendário de ações e campanhas para um período determinado de tempo.

4.2.1 Práticas de comunicação institucional na Bruning Tecnometal

As ações de comunicação institucional permeiam pela divulgação e valorização da marca Bruning, mas também das ações que são desenvolvidas em benefício dos colaboradores, suas famílias e a comunidade externa. Conforme Kunsch (2003), a comunicação institucional é aquela que existe refletida pelas pessoas que formam a instituição, e é encarregada pela construção da imagem e identidade corporativa positiva para que sua personalidade seja vista com crédito perante os públicos.

Hoje, grande parte do orçamento destinado à comunicação é direcionado às ações institucionais, que, além de produzir materiais digitais, audiovisuais e impressos, na forma de cartilhas, contam a história da empresa, preocupando-se em desenvolver profissionalmente as pessoas, através de treinamentos técnicos e comportamentais, desenvolver a região da qual faz parte, através do investimento em fornecedores e mão de obra local, e com os benefícios que são disponibilizados para o público interno e à comunidade.

Esses materiais são publicados e distribuídos nas mais diferentes ações onde a Bruning está presente ou participa como patrocinadora. Em geral, são patrocinados eventos acadêmicos e congressos da região, como exemplo, a Feira de Carreiras da PUCRS (Figura 1), na cidade de Porto Alegre, onde são discutidas possibilidades de carreira para jovens acadêmicos, destacando os caminhos da indústria 4.0.

Figura 1 – Divulgação da participação da Bruning Tecnometal na Feira de Carreiras da PUCRS através do LinkedIn



Fonte: Acervo da empresa (2018)

Ainda na gestão da comunicação, está o programa de visitas institucionais (Figura 2), que recebe acadêmicos de todo o estado para conhecer o parque fabril da organização. Durante a visita, são apresentados aos jovens a filosofia Bruning, através da sua visão, missão e valores, os benefícios, clientes que são atendidos e o que é desenvolvido para cada um deles, acontecendo, por fim, a visita na fábrica, com foco nas áreas em que o curso dos acadêmicos permitiria atuar na empresa.

Figura 2 – Programa de visitas institucionais recebendo acadêmicos de engenharia de produção da SETREM - Três de Maio/RS*



*Publicação na conta do Instagram da organização.
Fonte: Acervo da empresa (2018)

Pensando na promoção da cultura, datas comemorativas são organizadas, em parceria com a prefeitura da cidade, para que a comunidade também participe e seja beneficiada. Além disso, são feitas doações em dinheiro para escolas do entorno da empresa, onde grande parte dos pais colaboradores Bruning tem seus filhos matriculados, com a proposta de melhorar a estrutura física das instituições. Estes pais colaboradores também têm a oportunidade de inscrever seus filhos em atividades como o “Atleta do Futuro”, que é uma escolinha de esportes coordenada pela academia Bruning, que acontece no espaço do Centro Esportivo, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Evento de lançamento do programa Atleta do Futuro no ano de 2015



Fonte: Acervo da empresa (2018)

Há também a revista Conexão (Figura 4), que, de forma colaborativa, traz informações sobre os principais acontecimentos da Bruning e colunas informativas com assuntos pertinentes às mais diversas áreas, escritas pelos próprios colaboradores. São abordadas temáticas como recrutamento e seleção, tecnologia e inovação, saúde e bem-estar, entre outros. Apesar de poder ser identificada como um canal de comunicação interna, a revista tem como objetivo chegar até a família dos colaboradores e comunidade externa, tornando-se uma ferramenta da comunicação institucional e endomarketing, principalmente por motivar, através de campanhas internas, que o colaborador possa ter suas produções publicadas.

Figura 4 – 17ª Edição da Revista Conexão



Fonte: Acervo da empresa (2018)

Assim como a revista conexão, é difícil limitar os eventos a apenas uma área da comunicação organizacional, já que atinge a comunidade interna e externa. Grande parte deles acontece aberto ao público, como é o caso do dia das crianças, natal e jogos internos. Nesses momentos, toda comunidade é convidada a participar dos acontecimentos que ocorrem dentro dos espaços da Bruning, tornando uma ação de engajamento que logo é identificada como institucional.

Ainda relacionado aos eventos, há o “Dia de Visita Bruning”, alusivo às comemorações do dia do trabalhador, onde as portas da fábrica ficam abertas para que qualquer pessoa possa conhecer os equipamentos que são utilizados no processo produtivo. Essas ações são divulgadas nos canais internos e externos utilizados pela Bruning, reforçando

a marca e estabelecendo boas relações com os diversos públicos que atende e também à sociedade em geral.

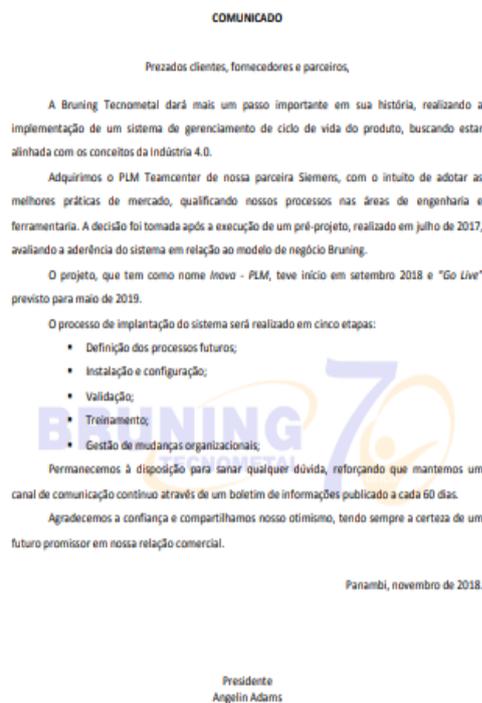
4.2.2 Práticas de comunicação administrativa na Bruning Tecnometal

Pensando nesse tipo de comunicação, são realizados os mais diversos processos informativos, cujo principal objetivo consiste em efetivar e divulgar, para quem for necessário, o cotidiano da empresa.

Em grande parte das ações, as áreas mais envolvidas são as que possuem relacionamentos com clientes e fornecedores e têm funções técnico-normativas. O foco é ordenar o fluxo de atividades, informando as ações que precisam de algum tipo de instrução para serem realizadas ou quando essas ações irão ocorrer.

As demandas se resumem na elaboração de cartas, avisos e informativos de processos internos para clientes, como é o caso das auditorias ambientais e relatórios de produção, além da comunicação de processos internos, como as paradas de linhas de produção, manutenção de equipamentos, de redes elétricas, entre outros. A Figura 5 apresenta um comunicado para clientes.

Figura 5 – Comunicado PLM para clientes



Fonte: Acervo da empresa (2018)

Como pode-se observar no exemplo, apesar de ser uma comunicação de rotina, é fundamental para manter a boa relação com clientes, fornecedores e parceiros, comunicando os processos, ações e tomadas de decisão da organização, da mesma forma como acontece com os colaboradores, sobre o cotidiano interno. Além disso, é menos complexa e tem um alto fluxo de necessidade, sendo, hoje, a que mais demanda tempo para ser realizada, já que é intersetorial, dependendo do repasse de informações de pessoas com diferentes funções, o que não otimiza o tempo de realização das tarefas e, conseqüentemente, não favorece a autonomia das atividades estratégicas da comunicação.

4.2.3 Práticas de comunicação mercadológica na Bruning Tecnometal

Por não produzir um produto próprio, as ações de marketing e divulgação de serviços e produtos na Bruning são praticamente inexistentes. Em raros casos, são publicadas matérias e artigos nas redes sociais e em revistas de negócios dos segmentos que atende, sendo principalmente do ramo automotivo.

Tratando-se de uma metalúrgica que tem processos produtivos muito complexos e que não deseja expandir seu parque fabril, por não ser economicamente viável no momento, a organização não demonstra interesse em atrair novos clientes ou fornecedores, mantendo apenas as boas relações com esses públicos ao tornar as entregas mais rápidas, os processos mais eficientes e ao elevar os níveis de qualidade.

Para reforçar a marca, enquanto desenvolvedora de processos, já que a Bruning recebe projetos ou ideias de seus clientes e desenvolve com seu time de engenharia (*core*²⁷ do negócio), ferramentas²⁸ para fabricá-los são divulgadas, além da participação em eventos internacionais, feiras de negócios, feiras de carreiras e parcerias com outras empresas. Um exemplo é a parceria que a Bruning estabeleceu com o Instituto de Estudos Avançados da Força Aérea Brasileira, na área de pesquisa e desenvolvimento, para estudar soluções no ramo aeroespacial com o objetivo de aumentar a confiabilidade na soldagem de estruturas para aeronaves, foguetes, mísseis, satélites, drones e sistemas embarcados, como pode ser visto na Figura 6.

²⁷ *Core* na linguagem corporativa, significa núcleo do negócio. É um termo que denomina a parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

²⁸ A Bruning conta com uma área de produção identificada como ferramentaria, que é um ramo da metalurgia que cria, desenvolve e produz ferramentas de estampo, moldes para injeção de alumínio, dispositivos e peças de precisão.

Figura 6 – Publicação no LinkedIn sobre parceria da Bruning e Instituto de Estudos Avançados da Força Aérea Brasileira



Fonte: acervo da empresa (2018)

Essa união proporcionou um engajamento expressivo, tanto nas redes sociais quanto nas mídias impressas, fazendo com que a empresa atraísse atenção de fornecedores de aço e alumínio, desenvolvedores de *softwares* do segmento e também o interesse de candidatos com mão de obra qualificada.

Além disso, todas as certificações, como o destaque recebido no 46° Prêmio de Exportação RS, são divulgadas da mesma maneira nas mídias sociais. Apesar de poder ser considerada uma estratégia de comunicação institucional, na Bruning, é classificada como mercadológica, pois o objetivo é mostrar para clientes, fornecedores e parceiros, que participam ativamente dos canais de comunicação digital, a influência da organização nos mais diferentes meios onde atua, representando uma vantagem competitiva para a empresa.

Um exemplo positivo foi a interação da Unimed RS, que enviou uma carta de reconhecimento para a Bruning, após a publicação representada na Figura 7, parabenizando-a pelos resultados positivos acompanhados através da internet.

Figura 7 – Publicação no Facebook sobre o Prêmio Exportação RS



Fonte: acervo da empresa (2018)

A partir destas informações, confirma-se que a comunicação mercadológica contempla todas as ações desenvolvidas pela empresa para reforçar sua imagem, buscando destaque no mercado.

4.2.4 Práticas de comunicação interna na Bruning Tecnometal

As campanhas de comunicação interna divulgam para os colaboradores da organização ações e informações relativas ao andamento do negócio, projetos internos de áreas específicas e programas de desenvolvimento.

Nestes meses de observação, pode-se perceber que, entre todas as áreas que buscam apoio da comunicação, a área social e o centro de treinamento Bruning são os maiores clientes internos. A área social possui seu próprio calendário de ações, aliado ao programa Viver Bem (Figura 8), que é um projeto que disponibiliza atendimento psicossocial, médico, fisioterapeuta, nutricionista, entre outros, todos no espaço da empresa, para os colaboradores e seus dependentes.

Figura 8 – Identidade visual do programa Viver Bem



Fonte: acervo da empresa (2018)

O calendário de ações traz programação para datas estratégicas relacionadas à saúde, como o dia antitabaco, dia da alimentação saudável, setembro amarelo e novembro azul, por exemplo. São cerca de 20 atividades no decorrer do ano, todas com eventos, palestras e ações de guerrilha, como demonstra a Figura 9.

Figura 9 - Blitz do novembro azul na fábrica



Fonte: acervo da empresa (2018)

Todas essas ações são planejadas e executadas pela comunicação. Como a demanda gerada é muito grande, a área social e o centro esportivo Bruning são envolvidos na execução dos projetos.

O centro de treinamento Bruning tem como propósito oferecer formação técnica e comportamental para seus colaboradores, tendo em seu portfólio mais de 14 programas de desenvolvimento²⁹ e 64 treinamentos técnicos³⁰. Pode-se citar, entre estes programas, a Escola de Líderes (Figura 10), que visa desenvolver profissionais para fazer a gestão e assumir a liderança de linhas de produção, e a Escola Técnica Operacional, que busca funcionários dispostos a qualificarem-se, através de cursos técnicos custeados pela empresa.

²⁹ Escola de Líderes, Escola Técnica Operacional, Desenvolvimento de Gestores, Programa Trainee, Academia Técnica de Produção, Capacitação Metodológica, Sistema MOVA-SE, entre outros.

³⁰ Operador de robô de solda CNC, operador de robô de solda MIG, operador de empilhadeira, academia SPB, brigadista, mecânico de usinagem, entre outros.

Figura 10 - Aula inaugural da Escola de Líderes



Fonte: acervo da empresa (2018)

É papel da comunicação interna informar sobre todos esses processos através de campanhas de comunicação. Estas programações são divulgadas através de materiais, como *banners* digitais para a intranet, cartazes para murais, *layouts* e vídeos para a TV corporativa, *flyers* para *blitz* internas, *cards* para Facebook e cartazes digitais para e-mail. As campanhas são decididas entre as áreas e a comunicação é sempre feita através de reuniões, onde é elaborada uma proposta de *briefing*, a qual é enviada à agência de comunicação³¹, que apoia a área com os materiais gráficos.

Há alguns procedimentos fixos de comunicação, como o informativo semanal Fique sabendo. Neste jornal digital, são divulgadas notícias importantes de todos os setores, as quais são classificadas por ordem de prioridade e compartilhadas com os funcionários da empresa via e-mail, como demonstra a Figura 11.

³¹ Brevê Comunicação e Marketing.

Figura 11 - Layout do Informativo Fique Sabendo



Fonte: acervo da empresa (2018)

Todos os materiais mencionados são realizados através da entrega de um *briefing*, via e-mail, para a agência já mencionada anteriormente que atende a Bruning através de um *fee* mensal, e as dúvidas tiradas por telefone ou aplicativos de mensagem, como o WhatsApp. Há padrões institucionais criados com a proposta de agilizar as demandas, como, por exemplo, o informativo acima e também o *layout* editável de vagas internas e externas, como representam as Figuras 12 e 13, respectivamente.

Figura 12 - Layout vagas internas

Fonte: acervo da empresa (2018)

Figura 13 - Layout vagas externas

Lider de Produção

Requisitos:
Possuir curso técnico completo ou estar cursando graduação em Engenharias ou Administração. Ter experiência com gestão de pessoas.

Interessados:
Devem cadastrar currículo no site www.bruning.com.br em **Trabalhe Conosco** e vincular à vaga em aberto na aba Oportunidades.

Pessoas com deficiência são bem-vindas!



 **BRUNING**
TECNOMETAL

Fonte: acervo da empresa (2018)

Neste caso, a área de recrutamento e seleção envia as informações necessárias e a comunicação atualiza o *layout*, publicando nas mídias internas e mídias sociais. Vagas de nível operacional são publicadas no Facebook, enquanto as de nível estratégico são publicadas no LinkedIn, em função do público presente em cada uma destas redes. No LinkedIn, por tratar-se de uma rede profissional, normalmente, o público é mais qualificado e com experiência.

Toda série de benefícios oferecidos pela Bruning são trabalhados internamente junto a ações de engajamento, sempre pensando em aproximar a organização de seus colaboradores e famílias. Um destes benefícios é o Kit Bebê (Figura 14), que, através da Fundação Bruning, é entregue para colaboradoras mães e colaboradores pais gestantes.

Figura 14 - Entrega do Kit Bebê a colaborador Bruning



Fonte: acervo da empresa (2018)

Levando em conta estas ações, foi possível perceber que, quanto mais distante da fonte da informação, menos satisfeitos os colaboradores estarão com a comunicação que recebem. No chão de fábrica, onde grande parte dos colaboradores são “desconectados”, este efeito tende a ser mais acentuado, pois muitos não têm acesso a computadores e, conseqüentemente, permanecem longe de canais como e-mail, intranet e informativos, sendo o líder o gestor imediato e fonte de informação. Este é um efeito bem recorrente, conhecido pela comunicação interna, e que também é mais acentuado nas indústrias, segundo pesquisas feitas pelo site BHpress³².

Promover os valores, as estratégias e a visão da empresa, assim como divulgar os benefícios e fazer ações de endomarketing, aumentam o sentimento de pertencimento e a integração dos colaboradores. Por isso que todas as informações destinadas aos públicos internos, além de claras e atrativas, também devem estar disponíveis para poder alcançar a todos os colaboradores.

³² BH PRESS. **Comunicação face a face: o papel da liderança com o público interno**. 2018. Disponível em: <<http://bhpress.com.br/comunicacao-face-a-face-o-papel-da-lideranca/>> Acesso em: 15 nov. 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho, destacou-se a importância desta pesquisa, pois trata-se de um estudo envolvendo a comunicação e seus aspectos organizacionais em um ambiente de indústria que atinge inúmeros públicos, desde áreas administrativas até os colaboradores do chão de fábrica. Salientou-se, também, os poucos estudos sobre a comunicação organizacional, analisada pela perspectiva da observação participante, a partir da pesquisa do estado da arte, presente neste trabalho. Contudo, pode-se compreender a diversidade de assuntos que fizeram parte da discussão teórica e metodológica que compõe o estudo.

Logo, pensar na indústria como um espaço com público bastante vasto permite que sejam encontradas inúmeras formas de comunicar, e, com isso, atinge-se o ponto fundamental para a conclusão da presente pesquisa. Compreender a relevância da comunicação interna para as organizações;

Conforme os objetivos que levaram ao desenvolvimento desta pesquisa, foi possível descrever e analisar os meios e estratégias utilizados pela Bruning Tecnometal, identificando as formas utilizadas como difusoras de informação, além de conseguir entender a relação da própria organização com as mídias sociais e dos colaboradores com esses canais digitais.

A partir do que Kunsch (2003) destaca como áreas da comunicação organizacional, foram elencadas 4 categorias para caracterizar, dando embasamento para a análise proposta. Ao entender cada categoria, utilizando as metodologias de pesquisa exploratória qualitativa e pesquisa exploratória descritiva, deu-se sequência e finalização ao trabalho com a análise de todos os pontos ressaltados.

As análises realizadas demonstraram que os tipos de comunicação adotados produzem maior ou menor satisfação conforme o público que pretende atingir. Pensando nos desafios identificados, também se pode admitir que a comunicação online produz interferências no relacionamento organizacional, ressaltando a condição de que boa parte da linha de produção não tem acesso a esses meios.

A observação participante, também pode ser considerada um desafio, por estar vivendo de forma profunda a imersão em uma realidade que até então era desconhecida, esta situação, entre outros fatores abordados, demonstram claramente a importância de uma política de comunicação apoiada pela existência de uma estrutura voltada a comunicação organizacional focada em pessoas.

Como foi visto em todo o trabalho, a área de comunicação deixou de ser apenas um setor da empresa e tornou-se uma área estratégica que quando bem administrada resulta em

vantagem competitiva. Pois, o fluxo correto de informações agiliza o processo e melhora a qualidade em todos os níveis organizacionais tanto nas relações quanto na produção e satisfação dos clientes.

Por fim, foi trazida à tona a inquietação que deu suporte para o desenvolvimento da pesquisa, referindo-se à comunicação realizada hoje pela Bruning, o que permitiu uma melhor compreensão acerca dessas estratégias, se as mesmas conseguem estabelecer uma definição do planejamento da empresa e como a comunicação é responsável pela gestão de informações.

Destaca-se o aproveitamento do percurso teórico como um alicerce da constatação resultante do trabalho, e compreende-se que, de fato, as categorias permitiram uma análise de forma clara sobre a comunicação da Bruning.

REFERÊNCIAS

- AHGORA. **Turnover: o que é e qual o impacto na empresa?** Disponível: <<https://www.ahgora.com.br/hcm/turnover-o-que-e-e-qual-o-impacto-na-empresa/>> Acesso em: 8 nov. 2018.
- ALVES, J. P. **Comunicação Organizacional: Análise da Comunicação da Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural**. 2009. 112f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- ANDRADE, N. **Definição de chão de fábrica**. 24 fev. 2015. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/ch%C3%A3o%20de%20f%C3%A1brica/23362/>> Acesso em: 14 abr. 2018.
- BACCEGA, M. A. **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BALDISSERA, R. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BH PRESS. **Comunicação face a face: o papel da liderança com o público interno**. 2018. Disponível em: <<http://bhpress.com.br/comunicacao-face-a-face-o-papel-da-lideranca/>> Acesso em: 15 nov. 2018.
- BLOG SEGURANÇA DO TRABALHO. **O que é PLR?** Disponível em: <<https://www.blogsegurancadotrabalho.com.br/2016/08/o-que-e-plr.html>> Acesso em: 7 mai. 2018.
- BOHM, D. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, A. M. **Respirando endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUNING TECNOMETAL. **Histórico**. Disponível em:
<<http://www.bruning.com.br/empresa/abre/1>> Acesso em: 12 abr. 2018.

BUENO, W. C. Gestão e comunicação empresarial. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 3, p. 96-109, 2005.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2007.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações**. Disponível em: <[http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>](http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/)
Acesso em: 5 abr. 2018.

CARVALHO, C. L. **O uso de redes sociais conectadas no processo de comunicação interna**. 2012. 126f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2012.

CARVALHO, D. A.; ALVES, L. M.; LIMA, L. M. S.; RESCOLINO, R.; AMBRÓSIO, T. C.; ZAMBONI, V. L. **A intranet como ferramenta de gestão do conhecimento**. Centro Universitário de Franca. 2013. Disponível em:
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/viewFile/630/648>> Acesso em: 10 abr. 2018.

CASALI, A. M. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação**. 2002. Disponível em:
<<https://www.google.com.br/search?q=Comunica%C3%A7%C3%A3o+Integrada+e+novas+tecnologias+de+informa%C3%A7%C3%A3o&oq=Comunica%C3%A7%C3%A3o+Integrada+e+novas+tecnologias+de+informa%C3%A7%C3%A3o&aqs=chrome..69i57.714j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>> Acesso em: 4 ago. 2018

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença**. 1. ed. São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2005.

CLOSS, D. **Canais de comunicação interna – Vantagens e desvantagens de 9 ferramentas de CI**. 2017. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/>>
Acesso em: 10 abr. 2018.

CULTURA COLABORATIVA. **Endomarketing & Comunicação Interna: qual a diferença?** Disponível em: <<https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/endomarketing-e-comunicacao-interna/>> Acesso em: 15 set. 2018.

CUNHA, A. G. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. F. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ENDORMARKETING TV. **TV corporativa: o que é, como funciona e tudo que você precisa saber**. 2015. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/o-que-e-tv-corporativa/>> Acesso em: 22 out. 2018.

FÉLIX, J. A. B. **Comunicação Administrativa**. Disponível em: <<https://www.gestaodacomunicacao.com/comunicacao-administrativa-operacional>> Acesso em: 10 nov. 2018.

FERREIRA, M. S. B. Mídias sociais como ferramenta de comunicação para fortalecimento de marcas e organizações. **Temática**, ano XIII, n. 6, p. 141-150, 2017.

GENEROSO, I. M. **Gestor e o papel de comunicador: entre a informação e a interação**. In: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, 2016.

GESTÃO DE QUALIDADE. **ISO 9001**. Disponível em: <<http://gestao-de-qualidade.info/iso-9001.html>> Acesso em: 5 mai. 2018.

GIGA CONTEÚDO. **Comunicação horizontal e vertical nas empresas**. 10 nov. 2014. Disponível em: <<https://www.gigaconteudo.com/comunicacao-horizontal-e-vertical>> Acesso em: 7 mai. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIRARDI, A. O.; GIRARDI, B. A. **A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido**. 2006. Disponível em: <www.rpbahia.com.br/biblioteca/intercom2006/resumos/R1781-1.pdf> Acesso em: 4 ago. 2018.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/>> Acesso em: 5 abr. 2018.

GPTW. Great Place to Work. **O que é o Programa de Certificação GPTW?** Disponível em: <<https://www.gptw.com.br/certificacao/>> Acesso em: 5 abr. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

LEAD. **O que é a IATF 16949:2016?** Disponível em: <<https://br.lead.bureauveritas.com/o-que-e-a-iatf-16949>> Acesso em: 7 mai. 2018.

LEMOS, E. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, L. A. de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

MARCHIORI, M. 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, 2006. p. 215

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing® como ferramenta de comunicação o público interno**. 2004. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>> Acesso em: 4 nov. 2018.

MUNDO PODCAST. **O que é podcast?** Disponível em: <<https://mundopodcast.com.br/artigos/o-que-e-podcast/>> Acesso em: 2 nov. 2018.

NERY, M. O papel do gestor da comunicação organizacional. Disponível em: <<http://vozdacomunicacao.blogspot.com/2010/07/o-papel-do-gestor-da-comunicacao.html>> Acesso em: 24 set. 010

OLIVEIRA, I. L. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. 177f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.

PANZARINI, B. **A comunicação mercadológica e a mundialização de um estilo de vida: estudo de caso da marca Harley Davidson no Brasil**. In: 10º Interprogramas de Mestrado Faculdade Cásper Líbero, 2014.

PAWLOWSKI, C. S.; ANDERSEN, H. B.; TROELSEN, J.; SCHIPPERIJN, J. Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview. **Plos One**, v. 11, n. 2, p. 1-17, 2016.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Editora Papirus, 2001.

PROFISSIONAL DE E-COMMERCE. **O que é uma newsletter e como ela pode ajudar no marketing de conteúdo?** Disponível em: <<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/como-uma-newsletter-pode-ajudar-no-marketing-de-conteudo/>> Acesso em: 20 out. 2018.

PUC MINAS. **Comunicação interna: a ferramenta eficiente de gestão de negócios**. 2010. Disponível em: <http://www1.pucminas.br/iec/iec_com_voce/materia.php?codigo=7607> Acesso em: 7 nov. 2018.

RESULTADOS DIGITAIS. **O que é rede social**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/redes-sociais/#>> Acesso em: 7 nov. 2018.

RH PORTAL. **Instrumentos e meios de comunicação interna nas organizações**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/instrumentos-e-meios-da-comunicacao-interna-nas-organizaes/>> Acesso em: 2 nov. 2018.

SFREDO, J. M. **Análise do processo de comunicação organizacional: um estudo de caso no curso de graduação em administração à distância**. 2007. 116f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SIGNIFICADOS. **Significado de Core Business**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/core-business/>> Acesso em: 7 nov. 2018.

SPIN. Agência de Publicidade. **Fee mensal**. 2018. Disponível em: <<https://agenciaspin.com/servicos/fee-mensal/>> Acesso em: 4 nov. 2018.

SPYER, J. **Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TECNOLÓGICA. **Formas de comunicação mercadológica e como aplicá-las na gestão da sua empresa**. 2018. Disponível em: <<https://blog.teclogica.com.br/formas-de-comunicacao-mercadologica/>> Acesso em: 15 set. 2018.

TEMPLUM. **ISO 14001**. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso-14001/>> Acesso em: 5 mai. 2018.

TEMPLUM. **OHSAS 18001**. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/ohsas-18001/>> Acesso em: 05 mai. 2018.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. 1ª edição. São Paulo: Novatec, 2009.

TORQUATO, F. G. **Comunicação Empresarial/Comunicação**

Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: um mercado de idéias. São Paulo: Pioneira, 1999.

VIANNA, A. R. **Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica**. Disponível em:

<<http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/cpa/2005/551/554.zip>> Acesso em: 15 set. 2018.

WIKIPEDIA. **Ferramentaria**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Ferramentaria>> Acesso em: 13 nov. 2018.

APÊNDICES
CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Cássia Cristiane Santana da Silva, responsável pelo Programa de Estágio da empresa Bruning Tecnometal LTDA, CNPJ, 89.673.164/0001-93, estabelecida na cidade de Panambi/RS, autorizo a realização de trabalho com fins exclusivamente acadêmicos para a referida empresa pela acadêmica Bruna Pazdziora de Almeida, RG 4098639893 – aluna devidamente matriculada no Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Pampa, campus São Borja – sob orientação da professora Dra. Renata Corrêa Coutinho. Sendo assim, concordo em disponibilizar informações relativas a Bruning Tecnometal para fins de elaboração de trabalho de conclusão de curso a ser desenvolvido no ano de 2018. Destaco ainda que, as informações fornecidas para a realização deste trabalho poderão ser utilizadas estritamente com finalidade pedagógica.

Panambi, 21 de junho de 2018.



Cássia Cristiane Santana da Silva
Centro de Treinamento Bruning