

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
LAURA SANTANA**

**O ENTRELAÇAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA: UM ESTUDO DE  
CASO NA FIAT DO BRASIL.**

**VERSÃO CORRIGIDA  
(versão original disponível na Biblioteca da ECA)**

**SÃO PAULO  
2013**

**LAURA SANTANA**

**O ENTRELAÇAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA: UM ESTUDO DE CASO NA FIAT DO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch.



**SÃO PAULO**



**2013**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

**Catálogo na publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo**

SANTANA, Laura. O entrelaçamento da comunicação integrada: um estudo de caso na Fiat do Brasil. 2013, 130fls / Laura Santana.

Dissertação (mestrado) Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Orientadora: Profa. Dr<sup>a</sup> Margarida Maria Krohling Kunsch.

1. Comunicação organizacional 2. Comunicação interna 3. Metodologia 4. Fiat do Brasil I. Kunsch, Margarida Maria Krohling II. Título.

CDD. □

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Santana, Laura. O entrelaçamento da comunicação integrada: Um estudo de caso na Fiat do Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_



## DEDICATÓRIA

À Léa, minha mãe, que lá de cima  
foi a minha mão escrevendo este texto  
Ao Alberto, meu pai, que aqui na terra o revisou.



## AGRADECIMENTOS

Eu quase nunca acreditava quando lia um agradecimento que começava dizendo ter sido aquele, um dos momentos mais difíceis. Hoje, que estou aqui escrevendo os meus agradecimentos, acho que todos que li ultimamente foram de pessoas muito corajosas, porque este momento não é difícil, é temeroso!

Antes de qualquer referência, quero agradecer a Deus, não somente por minha existência, por me acompanhar sem nada cobrar, por me direcionar para um bom caminho e tudo mais que Deus é capaz de fazer e faz por nós. Mas sem dúvida alguma, agradeço a Deus por ter colocado neste meu caminho uma pessoa tão maravilhosa, de um caráter imenso, de uma compreensão ímpar e de uma disponibilidade, que mesmo quase não existindo em sua vida mais que atribulada, única. Refiro-me aqui a Professora Margarida Maria Kroling Kunsch. Foi um dos momentos mais gratificantes de minha vida este encontro. Sem dúvida, ser acolhida por esta pessoa tão fantástica, tão acessível e tão doce, foi decisivo nesta trajetória. Não vou deixar nunca de dizer: devo à senhora professora, este título. Sei que a senhora sabe disso!

Agradeço também a professora Maria Schuler, professora mais que querida, amiga, que iniciou este processo e me aceitou no mestrado. Torço para que em sua nova empreitada tenha sempre muita alegria e principalmente muita paz interior, que como sempre você colocou “é o ponto chave para o desenvolvimento humano”. Que Goiás seja o paraíso!

Aos professores da ECA, entre eles, Sidineia Gomes de Freitas, Mitsuro Yanaze, Luiz Alberto de Farias, meu muito obrigada por ter participado de aulas tão incríveis, que contribuíram não somente para minha dissertação, mas profundamente na minha vida profissional, como professora da Universidade Anhembi Morumbi e como consultora de planejamento estratégico.

Professora Josefa Gomes de Farias, meu muito obrigada pela participação neste processo e pelas considerações na qualificação.



A Fiat do Brasil, que sem a total disponibilidade apresentada, este trabalho não teria acontecido. Em especial, agradeço a Malu, minha “já quase prima”, que abriu todas as portas dessa imensa fábrica. Muito obrigada.

A Vivi Smith - que foi a luz no final do túnel - e a Renata, minhas colegas de classe na ECA! Saudades de vocês!

A turma do PPGCOM, sempre ajudando e colaborando!

Aos amigos Sandra Salgado, Egle, Ana Lúcia Oshiro, Catito, Tereza, Joviniano, João, Inez, vocês foram mais que importantes, foram fundamentais! Cada um, de sua maneira, segurou essa fase comigo, com certeza! Sem amigos não somos nada! Agradeço poder tê-los comigo.

A Luciane Bonaldo, que mais que amiga, irmã, aguentou todas as minhas aflições e sempre me tranquilizou.

Minha querida amiga Jô, que me acompanhou e incentivou durante todo este processo. Você é uma grande parte desta dissertação.

Cássia, minha mais nova confidente e colaboradora!

Aos meus irmão Beto e Ana, por terem aguentado minhas ausências em momentos importantes. Lucy, Feco, Xande e Ivan, agora vou ter outro assunto!

A Tininha, que com seu imenso carinho sempre soube cuidar bem de mim, com iogurte grego, cerejinhas e o maravilhoso sorvete de cereja com chocolate no quarto, facilitando essa jornada em Bartlett. Ao Gene, que também me fez sentir em casa! Sim, eu tenho uma casa em Chicago!

Aos meus mais recentes amigos americanos, Mary e Mike, Lory e John, Jess e Emily, Brian e Angela, Sharon e Pat, Bob e Marilyn, e Paula, muito obrigada pelas orações, carinho, jantares (cheese cake!) e atenção.



A Carô, sobrinha querida, que sempre me incentivou e segurou minhas angústias nos momentos mais difíceis.

A Nê, que cuidou de mim este tempo todo! A Tai, que em nenhum momento reclamou!

Enfim, a todos que estiveram durante estes dois anos acompanhando esta trajetória. Muito obrigada!



## RESUMO

**SANTANA**, Laura. O entrelaçamento da comunicação integrada: um estudo de caso na Fiat do Brasil. 2013, 130fls. Dissertação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Esta dissertação tem como objetivo avaliar o processo de comunicação interna quando do desenvolvimento do *Projeto Fiat Mio*, carro-conceito desenvolvido em plataforma colaborativa idealizada pela FIAT do Brasil, produzido em um formato até então inédito na indústria automobilística – *crowdsourcing* - formato que rompeu com o sigilo industrial e quebrou paradigmas ao construir um automóvel em tempo real, podendo ser visto e comentado por qualquer pessoa, sem os *teasers* e solidão normalmente vividos por este segmento de mercado, ao produzir e lançar um novo carro. Essa nova forma de desenvolvimento de um carro-conceito em um mercado cada dia mais voraz e rápido, exigiu da empresa uma atitude positiva em relação às mudanças em seus ambientes, sejam políticos, sociais e ou econômicos. Neste momento a comunicação interna parece fundamental para que todos os funcionários possam ser envolvidos. Este estudo tem como foco a comunicação para esse envolvimento. Entender como de fato ocorreu a participação dos funcionários para o desenvolvimento desse projeto, tão diferente de tudo que estavam acostumados. A pesquisa seguiu os caminhos metodológicos com teoria e trabalho de campo, consubstanciado em um estudo de caso, iniciando com uma revisão bibliográfica que conduziu aos recortes da comunicação organizacional e comunicação interna, além de entrevistas com diversos funcionários que estavam envolvidos com o Projeto Fiat Mio, na fábrica da Fiat em Betim-MG, como na agência responsável pela comunicação, em São Paulo. Os resultados mostram que a comunicação interna foi um grande diferencial, e que a construção de um novo formato de trabalho, abriu para novas oportunidades. O desafio de um projeto criativo, ousado e diferente fez com que o processo fosse mais participativo, visto que o interesse e a curiosidade em construir um carro-conceito tão inovador foram os maiores impulsionadores.

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação interna, colaboração, *crowdsourcing*, inovação.



## ABSTRACT

SANTANA, Laura. The intertwining of integrated communication: a case study in the Fiat Brazil. 2013 130fls. Dissertation. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

This dissertation aims to know the internal communication process when developing the Project Fiat Mio concept car developed collaborative platform conceived by FIAT in Brazil, produced in a format hitherto unprecedented in the auto industry - crowdsourcing - which broke with the secrecy industrial and broke paradigms to build a car in real time, being seen and commented on by anyone without the teasers and loneliness often experienced by this market segment, to produce and launch a new car. This new way of developing a concept car in a market increasingly voracious and fast, the company demanded a positive attitude in relation to changes in their environments, whether political, and social or economic. At this time the internal communication seems crucial for all employees to be involved. This study focuses on the communication to that involvement. Understanding how the incident occurred the participation of employee to the development of this project, so different from anything they were used. The study followed the methodological approaches to theory and field work, embodied in a case study, starting with a literature review that led to cuts of organizational communication and internal communication, as well as interviews with several employees who were involved with the Project Fiat Mio , at the Fiat plant in Betim, Minas Gerais, as the agency responsible for communication, in São Paulo. The results show that internal communication was a great difference, and the construction of a new work format has opened new opportunities for. The challenge of a creative project, daring and different meant that the process was more involved, since the interest and curiosity to build a concept car as innovative were the biggest movers.

Keywords: organizational communication, internal communication, collaboration, crowdsourcing, innovation.



## LISTA DE FIGURA

Figura 1: Comunicação Integrada.....	34
Figura 2: Comunicação Integrada.....	39
Figura 3: Comunicação Integrada .....	40
Figura 4: Modelo de Pesquisa.....	51
Figura 5: Pesquisa Aon Hewitt .....	53
Figura 6: Questão pesquisa Aon Hewitt .....	54
Figura 7: Gráfico pesquisa Aberje .....	57
Figura 8: Gráfico pesquisa Aberje .....	57
Figura 9: Gráfico pesquisa Aberje .....	58
Figura 10: Tabela Fiat Mio .....	98
Figura 11: Quadro processo interativo.....	105



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
1.1. Breve retrospectiva dos estudos de comunicação organizacional ....	19
1.2 Os estudos chegam ao Brasil .....	27
1.3 A comunicação organizacional integrada .....	30
1.3.1 A comunicação institucional .....	35
1.3.2 A comunicação mercadológica .....	36
1.3.3 A comunicação interna .....	41
<b>CAPITULO 2 A COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>44</b>
2.1 O ambiente organizacional e Comunicação .....	44
2.2 A comunicação interna nas organizações .....	47
2.3 Os estudos encomendados pelas organizações:	
a realidade do mercado .....	49
2.3.1 As pesquisas realizadas por consultorias em recursos humanos.....	49
2.4 As pesquisas realizadas sobre comunicação interna:	
como as organização estão se comportando .....	56
2.4.1 ABERJE .....	56
2.4.2 Dados complementares de outros estudos .....	59
2 5 O planejamento na comunicação interna .....	62
2.6 Comunicação interna e novas mídias .....	64
<b>CAPÍTULO 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA: CAMINHOS</b>	
<b>    DA PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
3.1 O referencial teórico .....	72
3.2 A metodologia .....	75
3.3 Pesquisa qualitativa .....	79
3.3.1 O Objeto de estudo: da ideia ao Projeto <i>Fiat Mio</i> .....	80
3.3.2 Os objetivos da pesquisa .....	81
3.3.3 Justificativa .....	82
3.3.4 Premissas .....	83



3.4. Fontes documentais .....	83
3.5 Escolha dos sujeitos de pesquisa .....	85
<b>CAPÍTULO 4 A FIAT E O PROJETO INOVADOR “FIAT MIO”</b>	
<b>RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA BEM SUCEDIDA .....</b>	<b>87</b>
4.1 Identificação .....	87
4.2 A Fiat no Brasil .....	88
4.3 Características organizacionais .....	90
4.3.1 Gestão .....	90
4.3.2 Missão, Visão e Princípios e Valores .....	91
4.3.3 Diretoria .....	93
4.4 A fábrica .....	93
4.5 Além de carros .....	94
4.6 O Projeto Fiat Mio .....	95
4.6.1 Inovação e criatividade .....	95
4.6.2 O relato .....	97
4.6.3. A comunicação planejada: interpretando as solicitações .....	100
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>



## INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade no mercado, as organizações estão cada vez mais expostas às apreciações e críticas de seus diversos públicos. A interdependência de imagem corporativa e mercado, sobretudo em um mundo cada vez mais globalizado e acelerado como o nosso, evidencia a responsabilidade dos discursos e da comunicação qualquer que essa empresa produz. Há uma diversidade de públicos com os quais uma organização se relaciona. De um lado, um consumidor cada vez mais exigente, que decide e impulsiona o mercado, cercado de informações, de marcas quase que iguais, produtos e serviços absurdamente similares. Do outro lado, uma organização tentando acompanhar as novas tecnologias, a rapidez na propagação de informação, a agilidade desse novo consumidor e seu comportamento de compra infiel, a flutuação econômica etc. Percebemos que essas organizações estão dia-a-dia, hora-a-hora, sendo analisadas, questionadas, cobradas, e o que de pior pode acontecer no mundo corporativo, trocadas.

Nesse compasso, as empresas tentam ao máximo encontrar um diferencial, procurando por ações inusitadas e criativas que se destaquem nas diversas campanhas de comunicação para as quais os consumidores estão expostos.

Foi nesse caminhar que surgiu a ideia deste estudo. A pesquisadora, com mais de 20 anos de experiência em marketing e comunicação, professora da Universidade Anhembi Morumbi e consultora em planejamento estratégico em empresas de diferentes segmentos de mercado, procurava, ansiosa, por um projeto que fosse inusitado, criativo, para ser apresentado em uma aula de comunicação integrada, no curso de criação publicitária, na pós graduação da universidade. Sem dúvida, um trabalho de busca intensa, que demandou um tempo maior do que o imaginado: dois meses.

Vários temas foram encontrados, que na verdade, caíam no “quase” lugar comum. Até que um dia, o encontro com um projeto desenvolvido em uma plataforma colaborativa



para uma indústria automobilística brasileira aconteceu, e surgiu quase como um tsunami. Naquele momento o encantamento pelo desafio grandioso do projeto foi o maior incentivo para debulhar, debruçar e entender o projeto, que na verdade era a construção de um carro-conceito, no formato *creative commons*<sup>1</sup>, formato no qual a organização coloca à disposição licenças que permitem a autores e criadores de conteúdo como músicos, cineastas, escritores, fotógrafos, blogueiros, jornalistas, entre outros, conceder alguns usos de seus trabalhos. Em vez de 'todos os direitos reservados', as licenças garantem 'alguns direitos reservados', reserva apenas parte dos direitos à propriedade intelectual. O projeto era assim, um carro criado e desenvolvido por todos e produzidos pela Fiat do Brasil.

Uma questão que não parou de ecoar foi o fato de se trabalhar com um projeto ousado, que dependia de uma plataforma virtual, e acima de tudo alterava uma das principais maneiras da indústria automobilística produzir carros: o segredo.

As dúvidas foram surgindo e aos poucos, na verdade, bem aos poucos esclarecidas. Mas uma ficou: como a Fiat conseguiu fazer com que os funcionários se envolvessem em um projeto tão diferente, alterando a própria maneira de trabalhar na empresa?

A investigação teórica debruçou-se basicamente sobre duas vertentes: a primeira buscou estudar os caminhos acerca de comunicação organizacional, suas interfaces e seus limites e a segunda, destinada referenciar as análises empíricas e a interpretação do corpus documental que dá sustentação ao estudo.

Com vistas à natureza do tema investigado, percorreu-se a literatura especializada produzida, seja no âmbito da comunicação, seja na esfera dos estudos organizacionais buscando sempre construir um enfoque que propiciasse uma visão de conjunto desse estudo.

São autores de referência nesta dissertação os professores Margarida M. Krohling Kunsch, uma das mais ativas pesquisadoras na área de relações públicas do Brasil, e

---

<sup>1</sup> Disponível em [www.creativecommons.com](http://www.creativecommons.com)



da América Latina, e uma referência imprescindível na área de comunicação organizacional; Gaudêncio Torquato um dos pioneiros nos estudos de comunicação organizacional, especialista em marketing político e eleitoral, Wilson da Costa Bueno, jornalista, professor, consultor na área de comunicação empresarial, visto como pioneiro no Brasil em trabalhos de auditoria de imagem das organizações.

Além das análises desses especialistas na área de comunicação, subsídio importante para a fundamentação da discussão sobre comunicação organizacional, autores nas áreas de Marketing, como Mitsuro Yanase, Linda Putnam, George Cheney Standey Deetz, Dennis Muby, constituem, entre outros estudiosos, referências fundamentais para esta dissertação.

Os autores selecionados destacam que a comunicação constitui elemento fundamental no âmbito das organizações em suas diferentes modalidades interna, institucional e mercadológica. Para tanto as organizações, no contexto da complexidade da sociedade contemporânea, devem à comunicação organizacional integrada com fator estratégico

Margarida Kunsch (2006) defende que “todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral “.

A comunicação organizacional, segundo Putnam e Cheney (1990, p.39), cresceu fundamentada tanto nas perspectivas de público, persuasão e pesquisa em ciência social quanto nas relações interpessoais. Relações Interpessoais. Relações “entre pessoas”. Relação nas organizações. Relações na vida.

Ao analisarmos o fator humanização nas organizações tropeçamos em um paradoxo. Esta organização é composta por quem? Pelo que? Não seria composta pelos seres humanos? Se sim, porque temos que pensar em humanização se o componente principal da organização é humano? Sem dúvida há um contra senso , se analisarmos a realidade em geral das práticas no mundo corporativo, atual e real. O ser humano



parece ter esquecido de sua formação, de sua natureza. O humano ficou um tanto distante. A máquina o robotizou.

Por vezes, as organizações não distinguem, conhecem, e mesmo reconhecem seus diversos públicos em uma perspectiva de valorização humana., entendidos aqui no contexto da comunicação interna mais integradora. Sendo assim, acabam atuando quase de forma homogeneizada em todos os processos. No entanto, essa posição precisa ser revista. Se faz necessário a distribuição das informações do ambiente para dentro da empresa, o que pode se transformar em um diferencial competitivo. E a comunicação é capaz de realizar essa transformação se for pensada e valorizada,

Assim, as empresas acabam trabalhando sem perceber que o envolvimento dos diversos públicos se faz no dia-a-dia, nas relações, na comunicação, e que são todos esses componentes que alimentam a organização, que a mantem viva, pois expõem e reforçam suas vantagens competitivas no mercado.

Para Fábio França, “sem a identificação e o mapeamento correto dos públicos não se pode fazer um programa eficaz de relacionamento, nem de comunicação com os públicos da organização” (FRANÇA, p. 2). Essa constatação caracteriza, para ele, a importância não só da classificação desses públicos, como da percepção de suas responsabilidades. Nesse raciocínio, é interessante citar a definição de Comunicação Organizacional apontada por Anderson (1991, p.32), “processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o incerto”.

Percebe-se, assim, que as organizações devam ter essa relação de troca de mensagens de acordo com todos os seus patamares, que significa englobar as informações tanto na esfera interna quanto na externa. Desse modo, a comunicação com cada público deve ser determinada de acordo com sua identificação, com a adequação correta dos instrumentos a serem utilizados, mas principalmente na eficácia da mensagem, isto é, na melhor relação de entendimento entre as partes.



Observando essa transformação organizacional, podemos entender que o modo como se dará o gerenciamento das políticas e estratégias de comunicação, na sua forma institucional ou mercadológica, deve contemplar os novos públicos, novas mídias, além de constituir em uma integração ética, uma integração humana.

O projeto a ser estudado utilizou de novas mídias, e só foi capaz de acontecer pela evolução digital. Esse novo formato com objetivo de obter ideias e conhecimentos de fontes externas é conhecido como *open innovation* - inovação aberta - no qual as empresas se relacionam com diversos públicos de sua cadeia de valor. Esse relacionamento se dá de uma maneira abrangente através das redes sociais, *blogs* e *twitter*. As empresas que buscam estar um passo a frente, que buscam a inovação, vem se utilizando das mídias sociais para lançar seus produtos, envolver os consumidores e ampliar suas pesquisas.

Na indústria automobilística não é diferente. Várias já lançaram os carros pelas redes sociais, já permitiram a “escolha” do carro (cor, bancos, ar condicionado etc.) pelo site, e também já questionou alguns desejos dos futuros motoristas, como GM com lançamento do Celta e Agile, e Fiat com lançamento do Linea e do Novo Uno.

Em 2010, a Fiat foi além da inovação, construindo e lançando no Salão do Automóvel, um carro totalmente construído de forma colaborativa com os consumidores internautas: “Fiat Mio, um carro pra chamar de seu”. O projeto utilizou a internet, através de um *hotsite* e das mídias sociais. Também foi utilizado o modelo de produção que utiliza a inteligência, os conhecimentos e a criatividade da coletividade, abertos em criação coletiva, chamado de “*crowdsourcing*”. O carro-conceito saiu do campo das ideias, foi projetado e construído.

Percebe-se que a participação do internauta foi intensa. Mas como se deu essa participação dentro da montadora? Como foi o envolvimento dos funcionários? Como a montadora conseguiu quebrar o paradigma do sigilo?



A pesquisa proposta tem como objetivo compreender de que forma as estratégias de comunicação utilizadas para o público interno no Projeto Fiat Mio resultaram numa integração de diversas áreas e na percepção do sucesso do lançamento do Fiat Mio no Brasil.

Ao expor o interesse desta pesquisa para a Fiat, imediatamente a montadora autorizou o desenvolvimento do estudo, e foi realmente parceira ao conceder as informações, como também, ao atender as solicitações da pesquisadora nas marcações das entrevistas em Betim, MG, como na solicitação de envio de materiais necessários. Fica claro aqui a importância da disponibilidade da empresa no desenvolvimento do presente estudo.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, e se concentrou, além do objetivo principal citado, em outros dois específicos:

- compreender o processo de comunicação para com o público interno no resultado final do Projeto Fiat Mio;
- entender se, tanto para grupos de funcionários que participaram do projeto Fiat Mio, quanto para os que não participaram, o envolvimento dos diversos departamentos foi um diferencial e contribuiu para o resultado final;

Também foram levantadas as seguintes as premissas:

- as estratégias de comunicação utilizadas para o Projeto Fiat Mio foram diferentes das habituais usadas pela Fiat do Brasil, possibilitando o projeto contar com a colaboração dos funcionários e se desenvolver no formato interdepartamental;
- a tecnologia digital colaborou para o envolvimento das diversas áreas no desenvolvimento do Projeto Fiat Mio, já que a rapidez na difusão e troca de informações era fundamental para o sucesso do projeto;
- O status de participar de um projeto inovador, inédito e ousado contribuiu para o envolvimento de diferentes áreas da empresa.



A dissertação foi distribuída em quatro capítulos. No primeiro – Comunicação Organizacional – contextualiza-se a comunicação organizacional no Brasil, desde seu surgimento.

No segundo capítulo busca-se aprofundar as bases conceituais sobre a comunicação interna em vista do objetivo da pesquisa estar direcionado às estratégias utilizadas por essa modalidade comunicacional para o sucesso do projeto Fiat Mio, constituindo-se no referencial teórico básico da pesquisa.

No terceiro capítulo está o detalhamento da metodologia utilizada caracterizando em estudo de caso, e a descrição do objeto de estudo, o projeto Fiat Mio, além das fontes documentais e o estudo qualitativo aplicado.

No quarto capítulo, descreve-se sobre a Fiat, sua trajetória no Brasil, seus departamentos, suas divisões e categorias, bem como um descritivo do projeto Fiat Mio.

Finaliza-se com as considerações finais, quando, além da retomada dos objetivos e premissas, também são apresentadas sugestões para continuidade deste estudo.



## CAPÍTULO 1

### A comunicação organizacional

As organizações – que aqui se coloca como qualquer agrupamento humano instituído para atingir seus objetivos, sejam privados, públicos, sociais, lucrativos ou não – são a marca da sociedade contemporânea, pois vivemos em uma sociedade formada por organizações. Isto quer dizer que podemos enxergar as organizações como sistemas sociais incluídos em outros, aonde a sociedade capitalista e suas variáveis sociais e econômicas, operam determinando as prerrogativas para a sobrevivência da organização.

Como disciplina, a comunicação organizacional estuda as organizações e seus processos e instrumentos de comunicação, e está voltada para a análise social da atualidade, o que mostra sua total importância nesse mundo globalizado no qual vivemos, com uma competitividade complexa, carregada de símbolos e mensagens de negócio.

#### 1.1. Breve retrospectiva dos estudos de comunicação organizacional

Nos Estados Unidos, a comunicação organizacional surgiu em meados de 1940, da necessidade de se estudar o papel da comunicação como propulsor para atingir e facilitar a performance econômica das empresas. Com o surgimento das teorias sistêmicas sobre as organizações, a comunicação foi identificada como possuindo um papel fundamental. Os defensores dessa teoria, Daniel Katz e Robert Kanh (1966) em seu livro *Psicologia das Organizações* apontam que as organizações devam ser pensadas como *sistemas abertos* e que o comportamento dos seus membros precisa ser analisado num contexto coletivo.

A análise, até então, estava focada em perspectivas anteriores, as quais baseavam-se exclusivamente na psicologia individual e nas relações interpessoais daqueles que compunham a organização. Esses estudos relatavam um movimento mecanicista da comunicação e das relações de trabalho. Já a teoria dos *sistemas*



*abertos* indicava que as organizações deveriam ser analisadas como construções coletivas de caráter social, psicológico e simbólico.

O que Katz e Kanh (1966) defenderam é que as organizações se incorporem em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental. Essa análise foi e é compartilhada por diversos outros autores, na qual os argumentos estão baseados na comunicação como polo central à vida humana e às organizações, como processo central de *organizar*.

Assim, a comunicação passa a ser vista como um fenômeno que faz parte da essência de *organizar*, a ser vista como *a organização* (Taylor et al., 2001: 100). Não sendo possível separar organização de comunicação, pois esta é anterior à criação de uma organização, além disso, não esquecer de que as organizações precisam partilhar e compartilhar informações, ideias e posicionamentos.

As organizações perceberam a importância de um discurso coeso, rápido em seu entendimento, capaz de disseminar seus propósitos e objetivos. Mas até que ponto esses discursos não são projetados e desenvolvidos de acordo com uma única vertente: o interesse da organização? É nesse sentido que, segundo Deetz (2001), o discurso crítico procura solucionar problemas de dominação e consentimento organizacional. Como afirma o autor:

O objetivo central da teoria crítica na comunicação organizacional tem sido criar uma sociedade e locais de trabalho livres de dominação, e em que todos os membros podem contribuir igualmente para produzir sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e conduzam ao desenvolvimento progressivo de todos (2001, p.26.).

Para este pesquisador norte-americano, os discursos apenas refletiam o lado ideológico da empresa. De acordo com sua postura crítica, questionou o modelo de George Burrell e Gareth Morgan (1979) quando apontava quatro paradigmas capazes de dominar a maioria das pesquisas, o que até o momento era um referencial utilizado, em sua maioria, como o funcionalista, o interpretativo, o humanista radical e o estruturalista radical. O que Deetz (2001), defendia é que diversas mudanças sociais surgiram e o modelo não tinha sido projetado para



ampliar essa análise. Como sugestão, propôs uma nova matriz com quatro grandes eixos: os normativos, os interpretativos, os críticos e os dialógicos, na qual os estudos de comunicação organizacional seriam analisados. Desta forma, ampliava-se a maneira de analisar de acordo com o campo do conhecimento, mas ao mesmo tempo incutia aos pesquisadores inspirar em novos conhecimentos.

Um novo conjunto de problemas humanos que exigem uma nova maneira de pensar sobre a comunicação para que possam ser produtivamente resolvidos. Juntos, eles fornecem uma situação de vida bastante fragmentada e potencialmente cheia de conflitos, exigindo negociações e colaboração e sujeitos a um novo e, muitas vezes, invisível mecanismo de controle. ( 2001, p. 86).

Para Deetz a abordagem *normativa* corresponde à tendência que Philips (1987, *in* Miller, 2000) denominou de pós-positivismo. Isto é, uma tendência de pesquisa com origem na tradição positivista da emergência disciplinar, que se contrapõe aos desígnios da verdade absoluta, do acúmulo do saber e da sujeição à observação, mas conservando o realismo, a objetividade e o objeto de livre-inquérito.

Deetz (2001) denominou esta abordagem metodológica de normativa porque se centra na regularidade e normalização dos fenômenos comunicativos, com objetivos determinados. Uma pesquisa apontada como funcionalista, que usa a tradicional análise de variáveis e busca generalizações nos fenômenos observados. A organização é vista como um objeto criado para fins instrumentais e o estudo da comunicação como desenvolvimento social e econômico voltado para o mercado. Com esse olhar, os objetivos da pesquisas estão centrados na solução de problemas de ineficiência comunicativa e organizacional, para que assim possa encontrar formas de previsão e controle. Em sua maioria, a investigação normativa vai discutir a comunicação primariamente como informação, e essa será sempre o propósito de suas preocupações, as necessidades informativas.

As teorias da transferência de informação e da persuasão são predominantes, e orientam-se para a análise dos processos de influência e lealdade, na qual seus estudos se baseiam na relação superior-subordinado, análise das redes e o poder ou as relações com os públicos.

Segundo Deetz (2001), estas abordagens da comunicação podem assumir três



formas básicas, cada uma com objetivos diferentes. Certos estudos normativos procuram as leis gerais da comunicação nas organizações, como demonstram os trabalhos de Burrell e Morgan (1979) e Sullivan e Taylor (1991). Outros partem da teoria geral dos sistemas e consideram que a comunicação é um elemento central ao processo de organizar, como, por exemplo, os estudos de Weick (1979). Outras pesquisas estudam o desenvolvimento das competências comunicativas, como sugerem os trabalhos de Grunig e Hunt (1984) e Argyris (1994) (*in* Deetz, 2001).

Uma outra tendência de investigação, apontada por Deetz (2001), é a *interpretativa*, que se propõe a descobrir os sentidos subjetivos das organizações, com ênfase na multiplicidade de perspectivas que podem existir em qualquer evento social. Para o autor, os estudos interpretativos destacam a realidade social e cultural que representam uma organização, e buscam mostrar como as realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas, através de conversas, hábitos, comportamentos e quaisquer outras atividades diárias. Nessa análise, a importância aos valores e práticas comuns são fontes para solução de problemas e falta de legitimidade.

A investigação interpretativa caracteriza-se, também, pelo uso das metodologias qualitativas e de narrativas românticas, procurando a vida interior de homens e organizações. Tal é o caso dos estudos centrados na cultura organizacional, que examinam as crenças e valores dos membros e a sua relação com a harmonia geral. O interesse dos estudos interpretativos pelos processos comunicativos vai, neste contexto, para além do sentido da transmissão. A comunicação é considerada como um meio de produção e manutenção dos significados organizacionais, e a análise interpretativa olha o simbolismo, as metáforas, as histórias, as narrativas, os ritos e rituais e outras manifestações comunicativas (Morgan, 1986).

Não obstante o amplo reconhecimento conseguido por este discurso organizacional, desde meados de 1980 que um grupo de investigadores, precisamente de tendência interpretativa, começou a por em causa alguns dos seus pressupostos, como por exemplo, o princípio de cultura organizacional unificada, que parecia colidir com a realidade de muitas organizações atuais onde impera a fragmentação, a tensão e o conflito. Perante críticas desta natureza, o trabalho em comunicação organizacional foi-se movendo para uma esfera mais crítica, e que procura atender às questões da



fragmentação do sentido organizacional e da intenção de hegemonia nas muitas ações de comunicação.

A teoria crítica tornou-se, deste modo, uma perspectiva na pesquisa em comunicação organizacional a partir dos anos 1990. A abordagem *crítica* nos estudos organizacionais dedica-se à análise das dinâmicas de poder e das questões políticas em contexto organizacional (Mumby, 2000). Os investigadores desta tendência veem as organizações como criações histórico-sociais, que se desenvolvem em contextos de lutas e relações de poder possibilitadas pela comunicação. As organizações são descritas como locais políticos, onde se debatem permanentemente questões de *hegemonia* e *assimetria*. Neste contexto, as distorções e rotinas comunicativas são entendidas como formas de exercício do poder, que produzem efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e geram conflitos organizacionais. Ou seja, o pensamento crítico entende que todas as organizações estão sujeitas a significativas perdas e ineficiência por via de certas formas de comunicação de poder e dominação. O poder e as organizações são “fenômenos interdependentes e co-construídos” (Mumby, 2000: 586).

Segundo Deetz (2001), o discurso crítico procura também, através da metáfora política, resolver alguns problemas de dominação e consentimento organizacional. Ou seja, as discussões sobre as questões da dominação presentes nas organizações teriam, na verdade, objetivos terapêuticos.

Em um número considerável de seus estudos empíricos dedicou-se à análise da forma como os atores sociais constroem as identidades organizacionais, simultaneamente constringendo e possibilitando, debilitando e fortalecendo. Os investigadores procuraram examinar, por exemplo, o processo de comunicação diário através do qual se constroem sentidos e identidades (Mumby, 2000). Neste processo, destacou-se o papel das ideologias e sua influência nos comportamentos dos funcionários das organizações. E, para além destas questões, os teóricos da abordagem crítica têm-se dedicado ao estudo de certos grupos particulares, como as mulheres ou os trabalhadores. Na verdade, é condição da análise crítica fazer emergir as estruturas de poder e sugerir meios de mudança (Taylor e Trujillo, 2001).

Esta tendência observou-se nos estudos da comunicação organizacional com os



trabalhos de Deetz (1992) e Mumby (1988, 1989), por exemplo. Nestas pesquisas, eles procuraram explicar a dinâmica dos processos discursivos que fazem emergir “espontaneamente” as estruturas de sentido e identidade nas organizações. E descobriram a presença de certos mecanismos comunicativos de controle de sentido, como a dominação ideológica, o “fechamento discursivo” e a “distorção sistemática da comunicação” (Deetz, 2001).

Por último, tem-se a abordagem *dialógica* ou *pós-moderna* nos estudos em comunicação organizacional (Deetz, 2001). Trata-se de uma perspectiva crítica que ganhou, igualmente, visibilidade na literatura organizacional dos anos 1990. Segundo Alvesson e Deetz (1996), o pós-modernismo é uma “perspectiva de pesquisa filosófica” com origem na França, a partir dos trabalhos de Bourdieu, Derrida, Lyotard, Foucault, Baudrillard, Deleuze e Guattari, Laclau e Mouffe, entre outros. Tal como a perspectiva crítica, os estudos dialógicos preocupam-se com a assimetria e a dominação no processo de decisão organizacional, mas evitam a predefinição de grupos e tipos de dominação. Pelo contrário, procuram estudar os indivíduos marginalizados e os processos de poder e resistência. A dominação é entendida como situacional, sem lugar nem origem e a identidade é tomada como plural e dinâmica. Neste sentido, podemos dizer que a abordagem pós-moderna se afasta das narrativas globais, procurando resolver problemas de marginalidade e supressão de conflito. Os estudos pós-modernos procuram mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional. Em vez de uma agenda política ativa e ideais utópicos, a atenção da investigação centra-se numa contínua transformação do mundo.

Ainda para Deetz (2001) há sete temas desta tendência. A *centralidade do discurso*, pelo papel atribuído à linguagem nos processos de construção social. A *fragmentação das identidades*, ilustradora da defesa de uma autonomia individual na produção de significados. A *crítica da filosofia da presença*, com ênfase no entendimento de uma natureza construída das pessoas e da realidade. A *perda das fundações e das macro-narrativas*, que argumenta contra os sistemas teóricos de larga escala, como o Marxismo ou o funcionalismo. A *ligação poder/conhecimento*, centrada no estudo da produção de conhecimento e verdade em sistemas de dominação. A *hiperrealidade*, que enfatiza a natureza “hiperreal” do mundo contemporâneo e o papel dos *media* e das tecnologias da informação. E, por último,



a *pesquisa como resistência*, pelo papel atribuído à investigação em processos de mudança e na enunciação de realidades escondidas.

Segundo Taylor e Trujillo (2001), no que diz respeito à metodologia usada pelos os estudos pós-modernistas, encontram duas tendências: uma que defende as vantagens do uso das meta-análises de documentos organizacionais e de textos de pesquisa organizacional; enquanto outra sugere o recurso a métodos de pesquisa empírica.

Foi através dessa nova visão que o pensamento comunicacional americano se consolidou, e teve como precursor, Stanley Deetz com sua teoria crítica.

Em outro país muito próximo, no Canadá especificamente em Montreal - Quebec, pesquisadores – alunos e integrantes do Departamento de comunicação da Universidade de Montreal - formavam um grupo de estudos, comandado pelo professor James Taylor, denominado Escola de Montreal. A Escola nascia da necessidade de estudar o pensamento norte-americano e o francês, ampliando em uma fusão matricial, tendo como bases as teorias cibernética e da análise do discurso. Essa integração levou a formulação de questões fundamentais sobre o conceito de organizações e o relacionamento entre comunicação e organização.

Para Taylor, os processos organizacionais, empiricamente estabelecidos e auto organizantes, são explicados por uma propriedade única da linguagem que opera tanto como meio de conversação, quanto como local de produção de significado individual, analisando assim os públicos, o cenário, os discursos e as linguagens da comunicação dentro das organizações.

Através da comunicação, os atores sociais modificam as organizações, seus discursos, suas atitudes, mostrando que cada vez mais a comunicação é peça chave dentro das organizações, uma não vive sem a outra e as organizações devem se adaptar a essas mudanças. Segundo o autor,

Uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente. (1993, p.104).

Esse sistema de comunicação propõe um novo olhar sobre a organização pautado



nos estudos e entendimentos dos elementos: *sensemaking – produção de sentidos, co-orientação, imbricação, conversação, produção de textos, agenciamento e o posicionamento social.*

Como produção de sentidos a Escola de Montreal defende que em uma organização, ou mesmo em uma sociedade, esse processo está sempre vinculado ao processo de interação entre as partes, aonde o conhecimento sempre é construído interativamente, e não transmitido. Como a relação existe entre pessoas e as pessoas envolvidas possuem diferentes visões e versões (accounts), essa produção pode ser tanto colaborativa (diálogo) quanto competitiva (polêmica), e pode ocorrer na organização a supremacia de umas versões (accounts) sobre outras. Assim, para Taylor as pessoas devem ser capazes de reunir seus accounts ao account da organização.

Para co-orientação a diversidade nas organizações é tratada como cada ator sendo influenciado pelo todo, e como cada ator está empenhado em uma atividade que tem um objetivo específico, não poderia realizar seus objetivos sozinho, tendo que haver um relacionamento entre si, que ao mesmo tempo trate de integração e diferenciação, com o propósito de criar uma versão (account) comum, levando a uma interatividade organizacional, atingindo uma dimensão mais humana.

Na imbricação, a Escola aponta a co-orientação ampliada, a máxima da organização, no qual a comunicação terá papel fundamental para que ruídos ou falhas não aconteçam, priorizando diálogos (conversações) capazes de tornar o objeto ( produção de textos) um relatório único que irá servir para direcionar as ações da empresa (agenciamento), estruturando e tornando novos objetos seus agentes, capacitando a organização a pensar o futuro (posicionamento social).

Para o autor, "(...) uma organização tem muitas cabeças e múltiplas mãos, mas nenhuma mente de sua propriedade e, indubitavelmente, nenhum coração" (TAYLOR, 2008).

A metáfora apresentada por Morgan reforça a importância, para a organização posição estratégica da informação e da comunicação:

As organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações (2002, p.95)



## 1.2 Os estudos chegam ao Brasil

O Brasil caminhava na década de 1960, de maneira tímida e com ações isoladas em pequenas multinacionais. Essas ações se limitavam à publicação de revistas ou jornais internos para empregados, os chamados de *house-organ*.

Juntamente com o desenvolvimento econômico e com o crescimento das atividades de jornalismo e relações públicas - sendo que a criação da Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP, em 1954, contribuiu com o desenvolvimento desse campo de atuação no país, inicia-se os primeiros passos da comunicação nas organizações no Brasil.

Em 1967, em São Paulo, surge a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa – ABERJE, criada por profissionais de comunicação e de recursos humanos com objetivo de coordenar as publicações empresariais e de profissionalizar editores, uma vez que o número de empresas que utilizavam de produções internas vinha aumentando e a qualidade do material desenvolvido não acompanhava esse crescimento. Para Kunsch (2005), a criação da ABERJE contribuiu para o aperfeiçoamento das publicações e para o desenvolvimento da comunicação organizacional no país.

A autora distingue duas etapas na trajetória da ABERJE:

“ [...] na primeira, de 1967 a 1983, a preocupação dominante girava em torno da organização do setor e da profissionalização das publicações empresariais. Na segunda, a partir de 1983, passou-se a concentrar mais atenção na ampliação do conceito de comunicação empresarial” (2005, p. 17).

A associação passa a ter um foco maior para o desenvolvimento das atividades de comunicação organizacional. É importante ressaltar que, no Brasil nessa época, aumentava o número de empresas multinacionais se estabelecendo no país, e conseqüentemente a necessidade de programas de comunicação específicos.



Mumby (2009) ressalta, suas percepções a respeito, em entrevista concedida a Maria do Carmo Reis para a Revista ORGANICOM<sup>1</sup>, que a comunicação organizacional no Brasil está fundamentada em questões de democracia, justiça social, diferenciando-a dos Estados Unidos:

Se puder fazer uma comparação entre os estudos norte-americanos e brasileiros de comunicação organizacional, eu diria que os Estados Unidos primeiro desenvolveram, nos últimos vinte anos ou mais, uma forte base teórica e só em anos relativamente recentes passaram ao estudo empírico e crítico de questões como ética, responsabilidade social corporativa etc. No Brasil, por outro lado, os estudos de comunicação organizacional desde o início parecem ter sido fortemente fundamentados em questões de democracia, justiça social etc. e só recentemente começaram a voltar-se ao desenvolvimento de arcabouços teóricos que acompanharam esse tipo de orientação centrada na práxis (2009).

Ainda em pesquisas realizadas no Brasil, Oliveira e Paula (2005) enfatizam que a maioria dos estudos não se respaldava no campo da comunicação e sim, em outras áreas como Administração. A comunicação era assim um “anexo” de outras áreas, mesmo a organização sabendo da necessidade de desenvolvimento de diversos programas de comunicação.

Kunsch (1997, 1998, 1999, 2003) e Torquato (1985, 1992, 2002) se destacam, entre outros, como autores brasileiros referências nos estudos de comunicação organizacional. Suas obras buscam constantemente estabelecer a abrangência do campo de atuação como também, atribuir a posição estratégica no espaço organizacional. E é através dessa posição estratégica que as organizações são capazes de estabelecer vínculos com seus diferentes públicos, que são capazes de dialogar e construir um novo relacionamento, pautado na premissa de que a organização é um ser vivo, mutável, e que deve se relacionar dentro desse ambiente vivo, dentro desse ambiente que contem diferentes públicos e, principalmente, saber se relacionar e falar com todos. “A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das relações públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” afirma

---

<sup>1</sup> Revista ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Publicação semestral produzida pelo Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Disponível em [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)



Kunsch.

As relações públicas expõem, assim, uma dimensão política, por constituírem-se em mediadoras do conflito, pela presença de posições divergentes nas oportunidades de diálogo que promovem. Como afirma Simões, “regulando o conflito para que se evitem e superem os impasses causados na relação de poder” (SIMÕES, 1995, p. 216). Kunsch corrobora o pensamento de Simões, ao afirmar que administrar disputas, desacordos, crises etc. constitui função política de relações públicas, “pois pressupõe negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que as organizações possam ter no relacionamento com os públicos no ambiente social” (2003, p. 111).

Entendendo que a comunicação se dá em patamares diferentes, com pessoas diferentes e pensamentos diferentes, as organizações devem reconhecer que não é possível buscar uma só voz, um tom uníssono. Os diálogos acontecem entre diferentes ideologias, crenças, valores e posições.

Ainda em relações públicas, o autor Fábio França acredita que o foco principal das relações públicas são os relacionamentos, por conterem em sua razão de ser o planejamento e a gestão das políticas permanentes das relações da organização com seus públicos de interesse, sendo assim, “fonte orientadora das estratégias e das ações da organização na busca de seus objetivos corporativos, o que supõe que haja interação da organização com as partes interessadas” (2006, p. 4).

Relacionamento, para França, implica reciprocidade, interdependência, troca e busca de vantagens comuns. No caso das relações públicas, são relacionamentos estipulados com públicos estratégicos, orientados por políticas que emanam da missão, valores e políticas globais da organização. Para ele, “[...] as organizações contemporâneas querem se guiar nos seus relacionamentos com as pessoas [...] por diretrizes que iluminem as ações das pessoas e as levem a agir livres das pressões sempre voltadas para o mesmo foco.” (2006, p. 11).

A proposta de França (2004) está na identificação dos públicos de uma organização a partir de uma visão estratégica, seguindo três critérios lógicos de relacionamento, os quais irão permitir uma melhor compreensão dos públicos, de sua função, formas



de relacionamento, objetivo, natureza, prioridade e expectativa da relação. Para o autor o grau de contribuição do público para com a organização é o relevante.

O primeiro critério apresentado pelo autor é o grau de dependência jurídica e situacional da organização com seus públicos para sua constituição e existência no mercado, no qual apresenta o “público essencial, subdivididos em essenciais constitutivos e essenciais não constitutivos”.

O segundo, é o maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da organização, chamados de “públicos não-essenciais”, que se desdobram em “redes de interesse específico, nos níveis setoriais, associativos e comunitários”.

O último critério diz respeito ao nível de interferência que determinados públicos podem vir a exercer sobre os negócios e à própria organização, porém sem participar de sua constituição e desenvolvimento, representados pelos “públicos de redes de interferência “, como as “redes de concorrência e redes de comunicação de massa”.

A partir da identificação dos públicos, das diretrizes e dos princípios estabelecidos para orientar os comportamentos individuais e coletivos em uma organização, apoiados no interesse e no bem estar público, objetivos podem ser traçados, assim como as melhores estratégias definidas.

### **1.3 A comunicação organizacional integrada**

A comunicação percorre todas as áreas da organização, cria relacionamentos, divulga os objetivos organizacionais, estabelece as redes de informações, sendo responsável direta pela sobrevivência da empresa. São diversos os caminhos de estudos quando se trata de comunicação na ou para a organização. O tema foi abordado por diversos autores que sem dúvida alguma contribuíram para a ampliação do estudo em comunicação interna, na colaboração de uma vasta literatura. Para esta dissertação utilizamos como referencial os autores Margarida K.



Kunsch, Gaudêncio Torquato e Wilson da Costa Bueno, por entender que esse recorte teórico atende a base conceitual da pesquisa aqui proposta.

São várias as denominações dadas à comunicação desenvolvida na esfera das organizações, como comunicação empresarial, comunicação organizacional e comunicação corporativa.

Gaudêncio Torquato diz que o termo comunicação organizacional representa uma significação mais ampla e apropriada para a realidade da comunicação atual. Ele coloca:

Em meus trabalhos e pesquisa, no início da década de 1970, empregava e expressão *comunicação empresarial*. Com o desenvolvimento da área, a evolução dos modelos e a multiplicação das estruturas de comunicação, passei a usar, inclusive em cursos de graduação e pós-graduação, a terminologia *comunicação organizacional*. Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial (2002, p. 6).

Ainda segundo o autor “comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação” (TORQUATO, 2002, p 35).

Torquato considera que, no âmbito internacional, pode-se dizer que duas fases marcaram a evolução da comunicação organizacional: a década de 1950, que foi a fase na qual as organizações se concentraram na ênfase ao produto, sem se preocupar com imagem; e a década de 1960, que é conceituada pelo publicitário David Ogilvy como a era da imagem, do olhar para a imagem da organização. “Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação já assumia a escala de posicionamento estratégico nas organizações”, complementa (2002, p.4). Desta forma, os profissionais também passaram a ser valorizados, ganharam projeção. “O conhecimento holístico, capaz de integrar as partes no todo, constitui uma exigência do mundo competitivo e globalizado” (Torquato, 2002, p.7). E esse cenário de interação, de todo, confere com a nomenclatura organizacional que o autor coloca quando menciona ser “mais abrangente”.



Torquato também fala sobre a comunicação articulada entre os diversos departamentos, áreas e profissionais de comunicação, mas ressalta “que a comunicação integrada ainda hoje constitui um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que uma prática efetiva no cotidiano das organizações” (2002, p.9). A razão de estar ainda em forma de discurso, segundo o autor, seria o fato da empresa ter seus profissionais com diversas especialidades, formados por diferentes culturas, constituídos por conhecimentos distintos, o que poderia dificultar o trabalhar em conjunto, o desatrelar de suas convicções. Torquato ainda fala sobre as diferentes formas de comunicação organizacional, como explica abaixo:

Existe uma área de comunicação cultural , que normalmente não é estudada e analisada operacionalmente pelos profissionais. Essa área comporta os climas internos. Em sua avaliação, há uma segunda dimensão de comunicação na organização também não percebida: é a comunicação administrativa, que reúne os papéis, as cartas internas, os memorandos. (...) A terceira forma de comunicação dentro de uma organização é a comunicação social, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. É a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto operacional e tecnológico. E há uma quarta forma, conhecida como sistema de informação, que agrega as informações armazenadas em bancos de dados (2002, p.34).

Wilson da Costa Bueno, outro autor referência em comunicação, esclarece que há mais de 25 anos a comunicação empresarial existe no Brasil. Na década de 1970, as empresas e associações, evidentemente, já se comunicavam com seus públicos, mas seria prematuro imaginar que se tivesse verdadeiramente uma comunicação empresarial, no sentido amplo com que é conceituada hoje em dia (2003, p.6).

Bueno também coloca que a fundação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais Empresariais (Aberje) como um fator importante da comunicação empresarial.



Ele acrescenta que:

Os anos de 1980 deram o impulso que faltava à comunicação empresarial, que ganhou status nas organizações e passou, definitivamente, a ser um campo de trabalho profícuo, atraindo profissionais de todas as áreas. O jornalismo empresarial – edição de *house-organs* e relacionamento com a imprensa – e as atividades afetas às relações públicas se profissionalizaram com a chegada dos egressos das faculdades/cursos de comunicação e, sobretudo, com a vigência de regime democrático, que exigiu nova postura das organizações (2003, p.5).

Bueno defende que a comunicação empresarial constitui um ‘insumo estratégico’ e se encaminha para ocupar “a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades” (2003, p.8). Para o autor, a comunicação institucional e mercadológica estão ambas relacionadas ao negócio e à missão da empresa, e não atuam separadamente como anteriormente se acreditava.

Ainda para o autor (2003), as denominações não possuem disparidades conceituais, ao contrário, o autor as considera sinônimos, definindo comunicação empresarial (organizacional, corporativa ou institucional) como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc.) junto aos seus públicos estratégicos.

Diante da complexidade dos sistemas organizacionais, o desafio da comunicação está em buscar a singularidade entre departamentos e públicos tão diferentes, fazer com que os diversos atores tenham uma contribuição e engajamento na empresa.

Parece que as organizações entendem a importância quando os atos comunicativos são assertivos, isto é, quando respondem de forma esperada, mas o que se pode perceber também é em relação à valorização desse efeito pela organização. O interesse em acertar é imenso, mas o interesse em compartilhar talvez não seja na



mesma intensidade. Mas é necessário uma maior integração no compartilhamento das informações, fazendo com que as organizações sejam capazes de trabalhar de forma coesa.

Dessa maneira, como identificado neste diagrama proposto por Kunsch (2003), a comunicação organizacional integrada, permitirá, mesmo com as características inerentes a cada área e subáreas, ações estratégicas e táticas de comunicação mais elaboradas:



Figura 1: Comunicação Integrada, por Margarida Maria Krohling Kunsch, (2003, p.186).

Tudo o que é desenvolvido tendo por base a teoria de sistemas leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo das entradas, transformações e saídas. Kunsch acrescenta que esse conjunto do fazer organizacional,

“[...]transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (2003: 153).

Ainda nota-se um “fazer separado”, com a empresa caminhando com suas diversas pernas no sentido de comunicação. A importância da integração proposta por Kunsch está justamente no compartilhar de ações e táticas de comunicação, de



compartilhar informações.

Margarida Kunsch (2003) afirma que o termo “comunicação organizacional” tem sido mais amplamente utilizado pelos pesquisadores, em detrimento da denominação “comunicação empresarial”, pois o primeiro apresenta caráter mais amplo, permitindo abranger a comunicação de qualquer tipo de organização social, sejam elas públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos.

Sob essa perspectiva, a autora esclarece que a comunicação integrada é:

“[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma visão sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional”. (2003, p.150)

O desenvolvimento da comunicação, com o passar dos anos, possibilitou que suas atividades tivessem um foco mais estratégico, pois através da comunicação se estabeleceriam as relações confiantes com os diferentes públicos da organização.

### **1.3.1 A comunicação institucional**

A comunicação institucional está ligada aos aspectos corporativos institucionais que evidenciam o lado público das organizações. Ela é responsável direta, através da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e fortalecimento da imagem e identidade corporativas positivas de uma organização, na sociedade em que esta está inserida.

O papel desempenhado pelas organizações no mercado deve ser compreendido pela sociedade no geral, e, é para esse entendimento, que a comunicação institucional informa aos públicos as políticas e práticas da organização, baseadas na missão, visão, valores e filosofia da empresa, que traduzem em imagem corporativa.

Para Torquato, a comunicação institucional utiliza “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do lobby” (1985, p.183-184). Ainda acrescenta que o programa de comunicação institucional distingue-se do programa de comunicação



mercadológica, “apesar de poder se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial”. Para Margarida Kunsch (2003:167) “a comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos.”

Para utilizar da comunicação institucional tem-se que conhecer a fundo a organização para assim, compartilhar seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas). Dessa forma não estão sujeitos a divulgar apenas suas marcas e produtos. Como reforça Kunsch, “é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada” (2003: 165).

Entende-se assim, que a comunicação institucional preserva a essência da organização: sua imagem e identidade, fazendo com que os públicos se identifiquem com os princípios e valores dessa organização. Assim, a comunicação institucional deve acontecer de dentro para fora, quando reforça aos diversos públicos os atributos da organização, mas também, de suma importância, deve acontecer de dentro para dentro, ao fortalecer as mensagens preferenciais que devam ser assimiladas e externadas por seus membros. Para Kunsch (1995,p.92), a comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”.

### **1.3.2 A comunicação mercadológica**

A comunicação mercadológica atua na apresentação dos produtos e serviços ao mercado. É responsável pela divulgação dos objetivos mercadológicos da organização, o que a faz ter um vínculo direto com o marketing de negócios.

Contempla as ações que são estabelecidas pela área de marketing da organização no sentido de reforçar a imagem das suas marcas, produtos e serviços no mercado e, conseqüentemente, promover seu favoritismo nesse mercado. Kunsch estabelece que da mesma forma que relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional e responder pelas articulações necessárias com outras



subáreas afins, o marketing responderá pela coordenação e a direção da comunicação mercadológica. No desenvolvimento de seu processo, acrescenta, deve definir a utilização de todo o mix de comunicação - propaganda, promoção de vendas, marketing direto, eventos, entre outras ferramentas - que o compõe e convém em cada caso. (2003, p. 162).

Daniel Galindo (2008) pontua que a comunicação nas organizações se desdobra de acordo com as diversas peculiaridades, pois tem como principal foco ser uma das matrizes para o atingimento dos objetivos da organização, e deve atender as inúmeras exigências do ambiente que está inserida. Para o autor (2008, p.21) “(...) a comunicação na organização se fragmenta em torno do objetivo comum compartilhado”. Define a comunicação mercadológica como:

“A comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sócio cultural do consumidor alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir seus objetivos.”(2008, p.23).

Galindo (2008) também retrata que diversas mudanças aconteceram no mercado, nas organizações e claro, na comunicação. A globalização ampliou os horizontes. A tecnologia contribui e muito. Neste contexto, o autor defende que

“a comunicação mercadológica é substituída pela comunicação integrada de marketing, trazendo em seu bojo todas as virtudes de um grande processo, para enfrentar os novos tempos, afinal os consumidores estão mudando, a mídia está mudando, a sociedade está mudando, as empresas estão mudando, (...) logicamente com os processos comunicativos não seria diferente (...)”(2008, p. 32).

Para Torquato a comunicação mercadológica:

“objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apoia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional” (1985, p. 183-184).

Como se percebe, as definições contemplam a relação empresa e consumidor. A relação de troca de produtos/serviços de acordo com as necessidades de mercado.



Já Mitsuro Yanaze (2007) define comunicação mercadológica como:

“[...] o processo de administrar o tráfego de informações com o público-alvo, isto é, com aquelas parcelas de público (interno ou externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora”. (2007, p. 334):

Yanaze (2011) aponta que “a empresa não depende apenas de suas virtudes e de seus diferenciais competitivos para ter sucesso em suas ações mercadológicas”. O que percebe-se aqui é que existe um vasto caminho para o triunfo de uma organização que contempla variáveis de acordo com o ambiente mercadológico no qual a empresa está inserida, como fornecedores, acionistas, diversas associações e organizações, concorrência, entre outros. E como analisar e reconhecer a importância de cada um dentro desse ambiente? Yanaze (2010) direciona às análises:

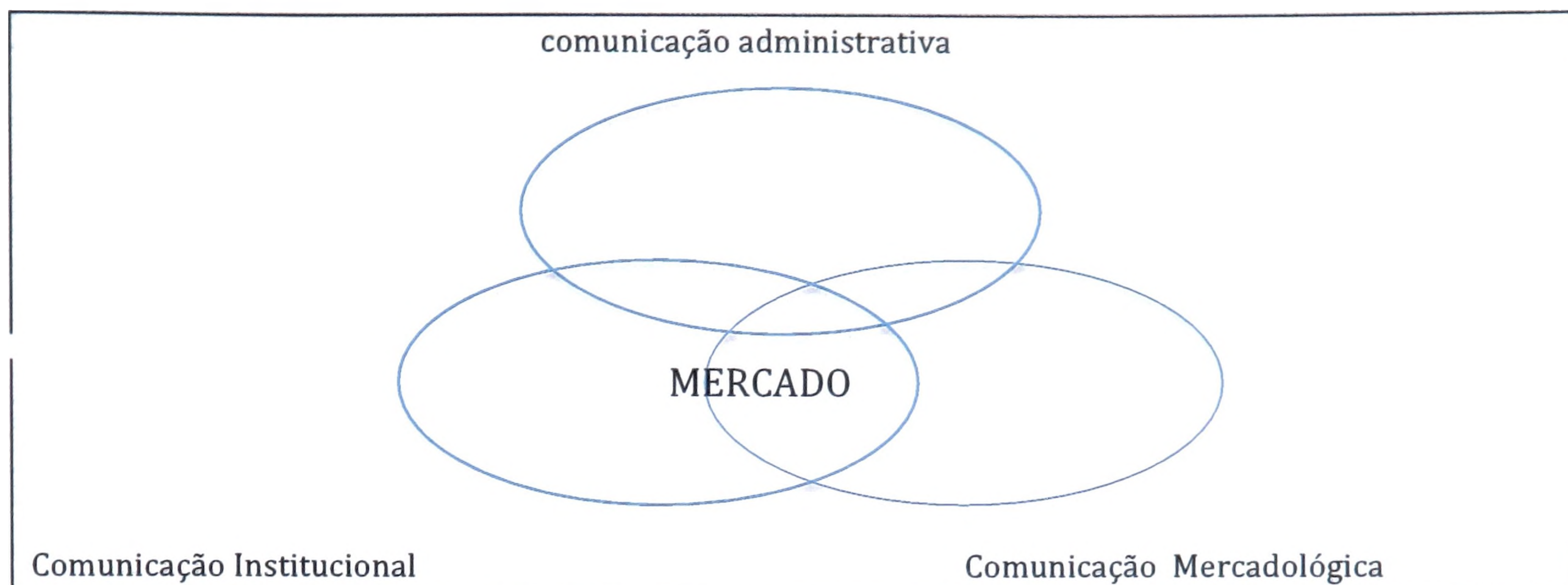
Marketing é uma concepção sistêmica e gerencial de toda a organização que abrange a gestão de recursos (inputs) e processos (throughputs), visando produzir entregas ao consumidor (outputs) adequadas à manutenção do equilíbrio desejado entre potenciais, necessidades e expectativas tanto da empresa quanto do mercado em que ela está inserida. (2010, p.32)

Enquanto as empresas investem em fortalecer e divulgar seus outputs, que como nos define Yanaze (2010) “seria tudo aquilo que a empresa exterioriza, o que ela disponibiliza para o mercado”, o mercado consumidor está com as *fichas nas mãos* para a movimentação esperada. Os produtos estão de acordo com as expectativas desse mercado, de acordo com os anseios. As empresas até podem analisar sua finalidade (os outputs) de acordo com seus recursos e processos (inputs e throughputs).

Não se está aqui afirmando que os inputs e throughputs não são analisados pelas empresas. Elas podem conhecer todo processo que envolve seu objetivo final. Consideram e investem em melhorias. O que levanta-se é a importância direcionada à cultura organizacional, clima empresarial, mediante as análises dos recursos financeiros, recursos materiais, políticas empresariais e outras mais. A colocação aqui é em relação a um dos pontos que formam os outputs: a comunicação.



Pensando na definição de Yanaze (2011) para comunicação integrada, pode-se afirmar que essas empresas estariam trabalhando da seguinte forma:

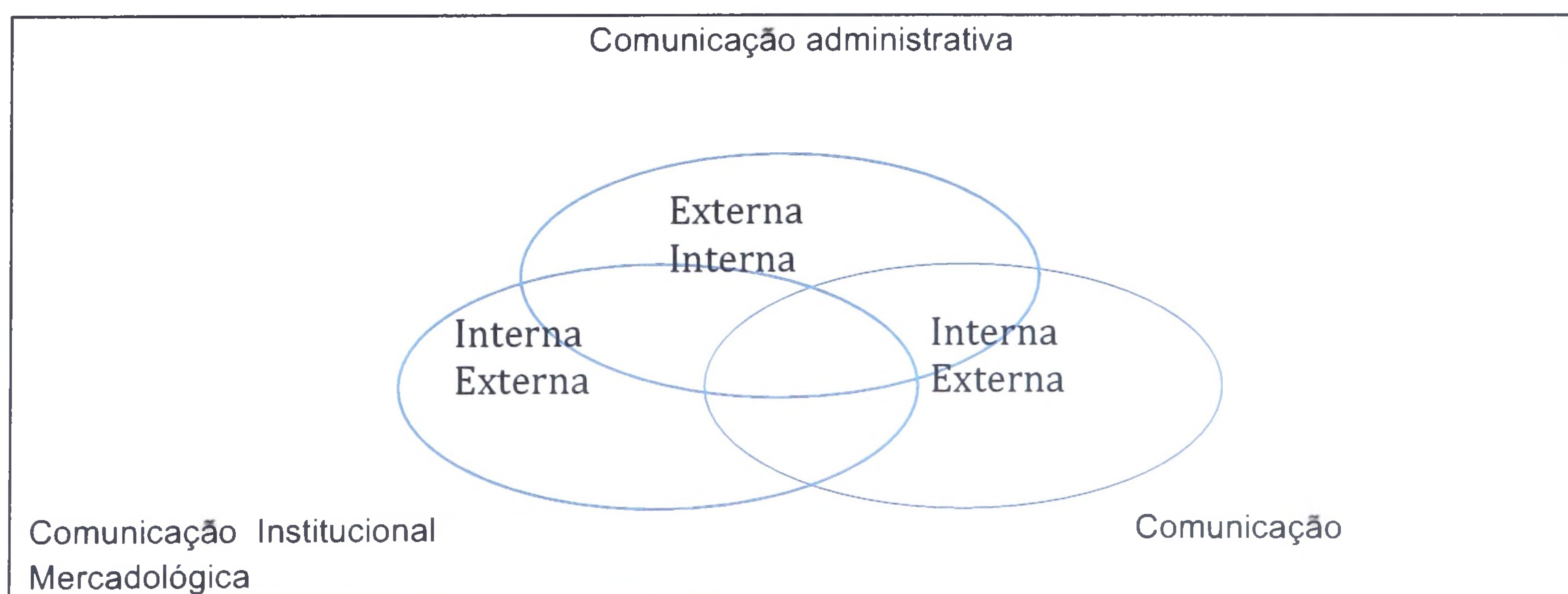


Fonte: adaptado de: Yanaze (2011)

Figura 2: Comunicação Integrada por Yanaze

Isto quer dizer que a comunicação só possui o foco externo, o foco para mercado. A empresa está se comunicando, está se relacionando, mas só externamente. Unilateralmente. Pode-se aqui chamar de *integração*?

Como proposta Yanaze (op.cit.) apresenta a comunicação integrada abrangendo a comunicação interna em todos os níveis. Seu desenho seria assim apresentado:



Fonte: : adaptado de: Yanaze (2011)

Figura 3: Comunicação Integrada por Yanaze

Desta forma, realmente se fala em integração. As informações conhecidas pelo mercado, seriam previamente conhecidas pelos outros públicos. Os funcionários seriam vistos como formadores de opinião, consumidores.

Philip Kotler e Kevin Keller, para quem o marketing é, ao mesmo tempo, uma arte e



uma ciência, afirmam que o marketing abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, “supre necessidades lucrativamente” (KOTLER; KELLER, 2006, p.4). Em uma definição mais ampla, os pesquisadores dizem que “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outro”.

Os autores apontam que comunicação mercadológica é a maneira pela qual as organizações buscam não apenas informar, mas também persuadir e lembrar sobre os produtos ou serviços que comercializam. “A comunicação de marketing representa a „voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamento com os consumidores”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.532)

Nos últimos anos, com o incremento das pesquisas focadas nos hábitos do consumidor, com a globalização dos mercados e o conseqüente acirramento da concorrência, e com o surgimento de novas tecnologias, a comunicação mercadológica vem passando por um momento de redefinição, tendo que adaptar antigos conceitos a uma nova realidade.

As organizações precisam estar alinhadas e com foco determinado, para que tenham integração nas ferramentas do seu mix de comunicação, incluídas na comunicação institucional, na comunicação administrativa, na comunicação mercadológica e na comunicação interna, buscando a sinergia para atuar nesse novo momento.

Como esclarece Kunsch:

“Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.” (2003 p.150).

Desta forma, as ferramentas utilizadas para um direcionamento e planejamento específico, para a convergência das diversas áreas, permitem traduzir em palavras a credibilidade da organização, que se mistura e se funde com a comunicação.



### 1.3.3 A comunicação interna

A comunicação interna é defendida por Margarida Kunsch como uma área estratégica, incorporada no conjunto de definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização.

Para que seja realmente eficaz, os executivos devem compreender a importância da disseminação, da possível mudança de comportamento ao compartilhar os interesses dos empregados e da organização, e acima de tudo que processos de comunicação interna planejados, contribuem para o zelo da imagem institucional.

“As mudanças que estão ocorrendo no mundo atingem, em nível macro, países, regiões e continentes e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir: todo o sistema social global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações.” (2003, p.157-158).

As expectativas dos funcionários e os estímulos que a gestão dos negócios tem na atuação destes, atrelados à mensagens eficazes com consistência, além da integração, darão visibilidade para os valores dessa organização.

Os programas de ações voltados para o público interno devem ser analisados, pensados e programados continuamente. Não pode-se pensar somente em estratégias pontuais. A comunicação interna planejada será mais eficiente e eficaz se trabalhada de forma rotineira, avaliada continuamente. Deve fazer parte da rotina da organização, e não utilizada para “resolver” determinado problema interno, pois é uma ferramenta que compatibiliza os interesses dos empregados e da organização, que deve estimular a troca de experiências, estimular o diálogo, independentemente do nível hierárquico envolvido, diariamente.

Torquato aponta como dois dos principais objetivos da comunicação interna gerar consentimentos e produzir aceitação, e que quando é trabalhada no sentido de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, “a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas”. Assim, ainda para o autor, a comunicação interna teria como missão básica contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima



positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (2002,p.54).

Hoje, com uma política de comunicação interna estruturada, os empregados passaram a ter informações em primeira mão sobre fatos e decisões de suas empresas, tornando-se um importante porta voz da imagem dessa organização, e acima de tudo, despertaram essa importância em seus dirigentes, que perceberam ali a criação de uma rede valiosa para obtenção de resultados. Como coloca Kunsch,

“A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação e não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela. Compreendida como um setor planejado, a comunicação interna viabiliza toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno) (2003,p.153).

Num cenário em constante mutação, a comunicação integrada apresenta-se como eixo norteador da empresa. A informação constitui o impulso na dinâmica das organizações contemporâneas. Atender as expectativas da sociedade cada vez mais consciente dos seus direitos e estabelecer uma política transparente com o público, sejam eles internos ou externos, são os maiores desafios.

A comunicação organizacional desempenha um importante papel nas empresas contemporâneas, contribuindo para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento entre empresas e seus diversos públicos. A abertura e acessibilidade dos canais de comunicação com os múltiplos segmentos sociais organizam formas de equilíbrio entre os diversos ambientes na qual a instituição está inserida.

As empresas são cada vez mais guiadas pelos consumidores, apostando numa maior interação dos clientes. A globalização exige que sejam mais competitivas, buscando soluções eficientes para os novos desafios. Percebe-se que na realidade, muitos administradores e executivos só concebem a importância da comunicação em momentos críticos. Verdade também, que o despreparo profissional ainda



permeia o campo de atividade da comunicação organizacional. Somente através da busca da capacitação e do estudo contínuo a excelência será alcançada.

O desafio está em planejar a comunicação na organização por meio da fusão de elementos proporcionados por discursos diferentes, porém convergentes, sem, entretanto, perder a singularidade de cada um, além de assegurar o seu caráter intertextual para atingir os seus objetivos específicos.

No próximo capítulo a comunicação interna será mais aprofundada, visto que é um dos focos desta dissertação.



## CAPÍTULO 2

### Comunicação interna

Neste capítulo serão abordados, além do referencial teórico, diversas pesquisas realizadas por institutos e associações referentes a essa temática. As pesquisas também foram analisadas mediante a importância do tema em relação com o mercado da comunicação no contexto das organizações.

#### 2.1 O ambiente organizacional e Comunicação

Como abordado no capítulo anterior, a comunicação é um fenômeno intrínseco ao ser humano e foi determinante no processo de evolução e de organização social, sendo referência para delimitar as fases do desenvolvimento humano quando da utilização de sinais à fala, está presente no nosso cotidiano desde os mais remotos tempos.

Pinto (1986) destaca que a comunicação é um meio usado pelas pessoas para se relacionarem com seu ambiente e garantir sua sobrevivência e quanto mais organizada for uma sociedade, mais complexos são os seus sistemas de informação e comunicação. Para McLuhan (1971), a comunicação é o processo que envolve a troca de informações, através da utilização de sistemas simbólicos para o entendimento das informações transmitidas.

Ao se falar de processo de comunicação, entende-se que irá permitir o relacionamento entre seres humanos, elevando algum ponto em comum, mas, independente do que possa ser esse ponto comum, como coloca Souza,

Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção etc. (2006, p. 22).

A ação comunicacional atua sobre os seres humanos e as pessoas são capazes de agir, a reação é, assim, sempre uma nova ação com poder próprio de atingir os



outros (Miotto, 2004).

A comunicação é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas.

Conforme Chiavenato,

Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. (2001, p.165)

Muitas vezes esse processo de experiência humana, de ação e reação não é bem finalizado. Não será tratada aqui a análise dos ruídos em uma comunicação, mas sim, a importância da clareza como um dos objetivos para esse entendimento.

Na Alemanha, existe uma estória<sup>1</sup> na cidade de Colônia que elucida a importância da compreensão, ao mesmo tempo que trata de comunicação. Dizia a lenda que um pobre artesão pensou em sair da cidade para conhecer novas artes e procurar uma forma de melhorar sua qualidade de vida. Saiu andando à beira do rio Reno, e não se dando conta, algum tempo depois cruzou a fronteira da Bélgica e logo após, a fronteira da Holanda, chegando à cidade de Rotterdan. Lá fica encantado com as enormes casas e pontes e nesse encantamento para em frente de uma linda casa e pergunta à primeira pessoa que passa por ela: “ de quem é essa linda casa? Logicamente que o cidadão holandês não entendeu uma só palavra do que ele disse em alemão, e a resposta foi : “ *kanitverstan* “ que em holandês significa “não compreendo”. Satisfeito com a resposta, mas sem perceber que o holandês não falava e entendia o idioma alemão, imaginou que a palavra *kanitverstan* era o nome do dono daquela linda casa. Em seguida, depois de percorrer algumas ruas, chega ao porto de Rotterdan, o maior porto do mundo e vê um enorme navio descarregando mercadorias. Curioso e maravilhado, pergunta a um dos estivadores, quem era o dono daquele navio tão grande e de toda aquela mercadoria. Naturalmente que a resposta foi *kanitverstan*. O pobre artesão pensou que não era

---

<sup>1</sup> autor desconhecido. Disponível em [www.lendas.com.br](http://www.lendas.com.br)



a toa que o “Sr. Kanitverstan” tinha uma casa tão grande, pois o dono de um enorme navio com toda aquela mercadoria, só podia ser um homem muito rico, e ele coitado, um pobre artesão, que mal podia sustentar sua família. Continuando a caminhar, dentro em pouco vê uma linda carruagem puxada por seis cavalos brancos, com muitas flores e uma bandeira que cobria uma enorme caixa em seu teto, com uma enorme multidão acompanhando. Curioso, pergunta a um dos acompanhantes: quem morreu? E a resposta mais uma vez foi, *kanitverstan*. E então ele pensou: porque estou querendo me comparar com o Sr. Kanitverstan, se há uma coisa que nos iguala a todos: a morte. Moral da estória, aquele artesão queria melhorar de vida por sua família, por isso criou na sua imaginação, o sr. Kanitverstan, com uma bela casa, um grande navio carregado de mercadorias e um funeral majestoso, com tanta pompa e homenagens.

Essa lenda demonstra que o significado e interpretação das palavras muitas vezes podem não alcançar o resultado pretendido naquele que as escuta. Isso significa que o que se ouve, entra nos espaços do inconsciente e aí pode sofrer todos os tipos de desvios, transformando-se na nossa própria interpretação. Isso quer dizer que nós ouvimos e “criamos” a estória.

O que entende-se aqui é o que se ouve convertendo-se na duplicação do nosso próprio desejo e isto pode não ser muito claro, mesmo com significados diferentes. Sendo que, na maioria das vezes, não há clareza quando não distingui-se o *ouvir* do *escutar*.

As relações humanas estão voltadas para atitudes e ações desenvolvidas com os grupos e pessoas. Toda pessoa procura entrar em grupo e ser aceita e compreendida de forma a seguir seus interesses e aspirações. Cada pessoa tem uma personalidade que pode ser influenciada por outro indivíduo ou grupo.

O comportamento humano é resultado de um conjunto de fatos coexistentes, que podem ser entendidos como um campo de forças dinâmico inter-relacionado. Portanto, o comportamento de uma pessoa depende não somente de suas experiências passadas, mas também do meio ambiente psicológico atual. (NETO, 2001, p. 57)

Nesse novo milênio em que vivemos, a exigência está cada vez mais voltada às peculiaridades e capacitações do *ouvir e escutar*, sendo a forma como nos



comunicamos a maneira mais importante no processo de crescimento.

Entender a comunicação como processo social, que articula as instâncias de emissão e recepção, é aceitar as possibilidades do imprevisto, de novas versões e novos sentidos.

Isso é inerente ao processo de comunicação e produção de sentidos: simultaneamente à ordenação dos significados já institucionalizados que buscam a permanência e a regulação dos relacionamentos por meio do planejamento estratégico, há também e, talvez, com igual preponderância, a possibilidade de ressignificações gerarem novos sentidos até então não previstos (OLIVEIRA; PAULA, C., 2008, p. 106.)

## **2.2 A comunicação interna nas organizações**

Envolver os profissionais nas organizações onde atuam sempre foi um grande desafio e ainda continua atual. Empresas de todo mundo gostariam de ter seus funcionários engajados nos objetivos do negócio, nas metas corporativas e na cultura organizacional. Não por acaso, elas tem como objetivo central a melhoria de seus resultados.

A importância dos funcionários como público estratégico deve ser entendida mais como um posicionamento da organização em atribuir verdadeira atenção a este público, procurando ouvir e atender os seus interesses, do que simplesmente mobilizar o trabalhador com o único interesse em tirar dele toda a sua capacidade cognitiva e a qualquer momento descartá-lo.

Para Fábio França (2004), a comunicação interna é um processo sistematizado de informações da empresa enquanto interage com seus funcionários, transmitindo mensagens de caráter geral. As mensagens podem ser transmitidas em qualquer situação de trabalho ou relacionamento funcionário-empresa, tendo como propósito informar e não somente dar ordens ao cumprimento de tarefas.

Bueno (2011) pontua que a comunicação interna é o esforço que uma empresa, órgão ou entidade faz no sentido de estabelecer canais de relacionamento com seu



público interno e entre os elementos desse público, com agilidade e transparência. Para ele, a comunicação deve ser além de descendente/vertical - (informações da cúpula para os subalternos) apenas, mas também horizontal/lateral (entre pessoas de posições hierárquicas semelhantes) e ascendente (subalternos enviam suas mensagens para seus superiores).

Segundo Kunsch (2003) “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. Quando entendemos que o funcionário faz parte de um ambiente social, que será um multiplicador dos valores da empresa em que trabalha, e que se estiver em um ambiente agradável, o efeito multiplicador será natural.

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (2003, p.159).

Alessia Gonçalves (2007) corrobora com a afirmação de Argenti quando diz que “a comunicação interna é um dos principais pontos da comunicação corporativa. Ignorá-la seria como tornar funcionários em “embaixadores da indiferença”. (2007,p.79).

Neste contexto, a comunicação interna sempre foi vista como necessária para que a organização viabilize seus objetivos. A compreensão dessas relações contribui para melhorar a produtividade dos empregados, porque podem falar de uma forma mais espontânea e de uma maneira sadia. Porém, restringir o envolvimento diário e rotineiro que acontece naturalmente entre os empregados no ambiente organizacional à comunicação interna é acabar com anos de estudos e de pesquisas.

Kunsch (1999) enfatiza que a comunicação interna deva fazer parte do plano estratégico da organização, porque o público interno é um dos mais importantes



para a organização, sendo este público o porta voz da empresa, pois entra em contato diretamente com os clientes da organização. “A comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores” (KUNSCH, 1999, p.77).

### **2.3 Os estudos encomendados pelas organizações: a realidade do mercado**

Sem dúvida alguma a comunicação interna é fator diferencial nas organizações. O que aponta-se aqui é em relação ao diferencial, ao fato de que sendo trabalhada de forma correta, fará a diferença. Mas isso não quer dizer que as empresas enxerguem essa realidade.

O mercado vem mostrando uma tímida mudança nesse comportamento. Pode-se notar essa possível mudança nas diversas pesquisas encomendadas por empresas globais e multinacionais às grandes consultorias de recursos humanos. As organizações parecem querer conhecer, ou saber, melhor sobre seus colaboradores. Conhecer melhor seus anseios, necessidades e temores, como também suas opiniões em relação ao trabalho.

Veremos a seguir alguns desses estudos encomendados.

#### **2.3.1 As pesquisas realizadas por consultorias em recursos humanos**

As organizações ainda estão procurando um caminho para a comunicação interna. Um estudo<sup>2</sup> realizado pela consultoria William M. Mercer<sup>3</sup> em 2000, com setenta empresas de São Paulo, revelou que na maioria das organizações a comunicação interna não funciona. A pesquisa mostrou, como principais conclusões, que 64% das empresas reconhecem que fofocas e boatos possuem influência significativamente maior sobre os funcionários do que avisos formais expedidos pela instituição; em 67% das empresas comunicação interna é um termo não conhecido;

<sup>2</sup> a pesquisa foi apenas disponível no Brasil pela Revista Veja ed. 1655, junho de 2000.

<sup>3</sup> Após 2007 denominada apenas Mercer, uma das maiores consultorias em recursos humanos. Disponível em [www.mercer.com](http://www.mercer.com)



em 59% das companhias os funcionários não sabem quais são os valores e a missão da empresa; e, por último, 49% das empresas afirmam que seus comunicados internos não refletem seus objetivos.

Outro estudo, sob a responsabilidade da mesma consultoria, realizado com 82 empresas de diversos setores mostrou que são raros os casos de líderes que conseguem transmitir aos colaboradores informações básicas, como a missão principal da companhia; 70% dos funcionários em cargo de chefia acreditam que se comunicam de forma clara, enquanto 46% dos liderados afirmam que não se consideram informados.

Está se presenciando assim, um antagonismo acentuado. Por um lado, a empresa acredita que pode administrar a relação com funcionários no momento em que acredita que esse relacionamento deva acentuar o envolvimento dos funcionários na busca de uma série de vantagens competitivas para a organização. De outro lado, o empregado se sentindo usado, desrespeitados como cidadãos, e como observa Kunsch (2003) “[...] de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um no conjunto de públicos da organização” (KUNSCH, 2003, p.157).

A empresa Aon Hewitt<sup>4</sup>, uma das maiores organizações mundiais especializada em desenvolvimento e administração de benefícios, realizou em 2012 uma pesquisa global<sup>5</sup> que contou com a participação de 400.000 profissionais de 258 organizações de quase todo o mundo. O modelo utilizado pela empresa examina os resultados de envolvimento do indivíduo e os *drivers* potenciais que fazem parte da experiência de trabalho da organização. Vários itens são avaliados e realizado posteriormente um cruzamento para que o resultado possa mapear a empresa e a participação de seus funcionários.

Este modelo de envolvimento dos funcionários foi testado, desenvolvido e validado por mais de 15 anos de pesquisa sobre milhões de trabalhadores através de uma

---

<sup>4</sup> A Aon Hewitt é uma empresa especializada na elaboração, análise e administração de programas de benefícios.

<sup>5</sup> 2012 Trends in Global Employee Engagement, disponível em [www.aon.com](http://www.aon.com)



variedade de empresas e indústrias, e em toda a Ásia-Pacífico, Europa, América Latina e América do Norte.

Como pode-se observar no quadro de modelo abaixo, os vários *drivers* são analisados de acordo com diversas variáveis.

### Modelo de análise da Aon Hewitt – *drivers*



Figura 4: modelo de pesquisa  
Fonte: disponível em [www.aon.com](http://www.aon.com)

A empresa define envolvimento através de três *drivers* - *direcionadores*<sup>6</sup> que se aplicam aos funcionários:

**Diga:** falar positivamente sobre a organização para os colegas de trabalho, os potenciais colaboradores e clientes.

**Mantenha:** ter consciência do desejo de fazer parte e de permanecer na

<sup>6</sup> tradução feita pela autora da dissertação



organização.

**Esforce:** atuar com esforço extra para o sucesso em seu trabalho e no da empresa.

Para Aon Hewitt, os funcionários precisam de todos esses três elementos para ser totalmente engajados. Por exemplo, é difícil dizer que o funcionário está totalmente engajado, se ele até se esforça para ir adiante, mas não tem interesse em permanecer na organização, ou pior, se o funcionário quer ir para outra organização, e neste caso, não faz nenhum esforço para que a organização cresça ainda mais.

Outra questão interessante apontada na pesquisa foi a que identificou que as oportunidades de carreira, reputação e comunicação são requisitos apontados como imprescindíveis para o envolvimento do funcionário. Mais uma vez a comunicação é vista e confirmada como um diferencial no engajamento do funcionário. Se a empresa não disponibiliza todas as informações necessárias, de forma clara, tanto para o desenvolvimento do funcionário quanto para o próprio conhecimento sobre a empresa, um dos elementos analisados para o envolvimento, o *driver – diga*, já não será bem trabalhado. O funcionário não saberá o que dizer em seu convívio profissional e pessoal.

Como visto no quadro abaixo, houve uma mudança na importância dada aos requisitos colocados para que haja envolvimento.



## Comparação 2010 e 2011

2011 Top Engagement Drivers Compared to 2010

				2011 Regional Drivers			
	2010 Global	2011 Global	Perception Change 2010 to 2011*	Asia Pacific	Europe	Latin America	North America
Career Opportunities	1	1	Up 1 pt	1	1	2	1
Recognition	3	2	No change	3	5	1	4
Organization Reputation	5	3	Up 1 pt		2		3
Communication		4	Down 4 pts		4	3	5
Managing Performance		4	No change				2
Pay		5	Up 2 pts	4		5	
Innovation					1		
Brand Alignment	2		Up 5 pts				
People/HR Practices	4		Up 6 pts	2			
Career Aspiration				5		4	

\*Perception change for each driver in percentage points from 2010 to 2011

### Driver Definitions

**Career Opportunities:** Employees' perceptions of a favorable set of circumstances for their future in the organization, including growth and advancement and including perceptions of the processes and fairness of decisions regarding employees' opportunities.

**Recognition:** Employees' perceptions of the acknowledgment and favorable notices they receive from others for their contributions and accomplishments in their work.

**Organization Reputation:** Employees' perception that the organization is regarded as a good place to work by those outside the organization.

**Communication (practices):** The extent to which communication is effective across the organization; often includes the perception that employees have the information they need to do their jobs well.

**Managing Performance:** Employees' perceptions that the organization's formal performance management processes provide feedback and guidance to improve performance.

**Pay:** Employees' perceptions of the appropriateness of their pay, relative to their performance and comparing pay can be defined to refer to both fixed and variable pay.

**Innovation:** Employees' perceptions that the organization looks for and accepts new ideas from its employees.

**Brand Alignment:** The consistency between the promises an organization makes to its employees about working at that organization and the employee work experience.

**People/HR Practices:** Employees' perceptions of the extent to which a company's formal policies and informal practices create a positive work environment.

**Career Aspiration:** Ability to accomplish something that is often personally rewarding or knowledge by others as a major achievement.

Figura 5: pesquisa Aon Hewitt  
Fonte: disponível em [www.aon.com](http://www.aon.com)

Interessante também notar que em relação ao *reconhecimento*, esse requisito permanece alto, mas não alterado no grau de importância em 2011.

Para a Aon Hewitt, as empresas devem concentrar seus esforços em melhorar essas áreas, a fim de ter o impacto positivo e mais imediato sobre a pontuação geral de envolvimento.



Outro dado interessante em relação à pesquisa é que a América Latina desponta como a região que apresenta a maior participação/envolvimento dos funcionários, e também a região com menor índice de pouca participação ou desmotivação, conforme podemos ver no gráfico abaixo.

2011 Engagement Distribution by Region

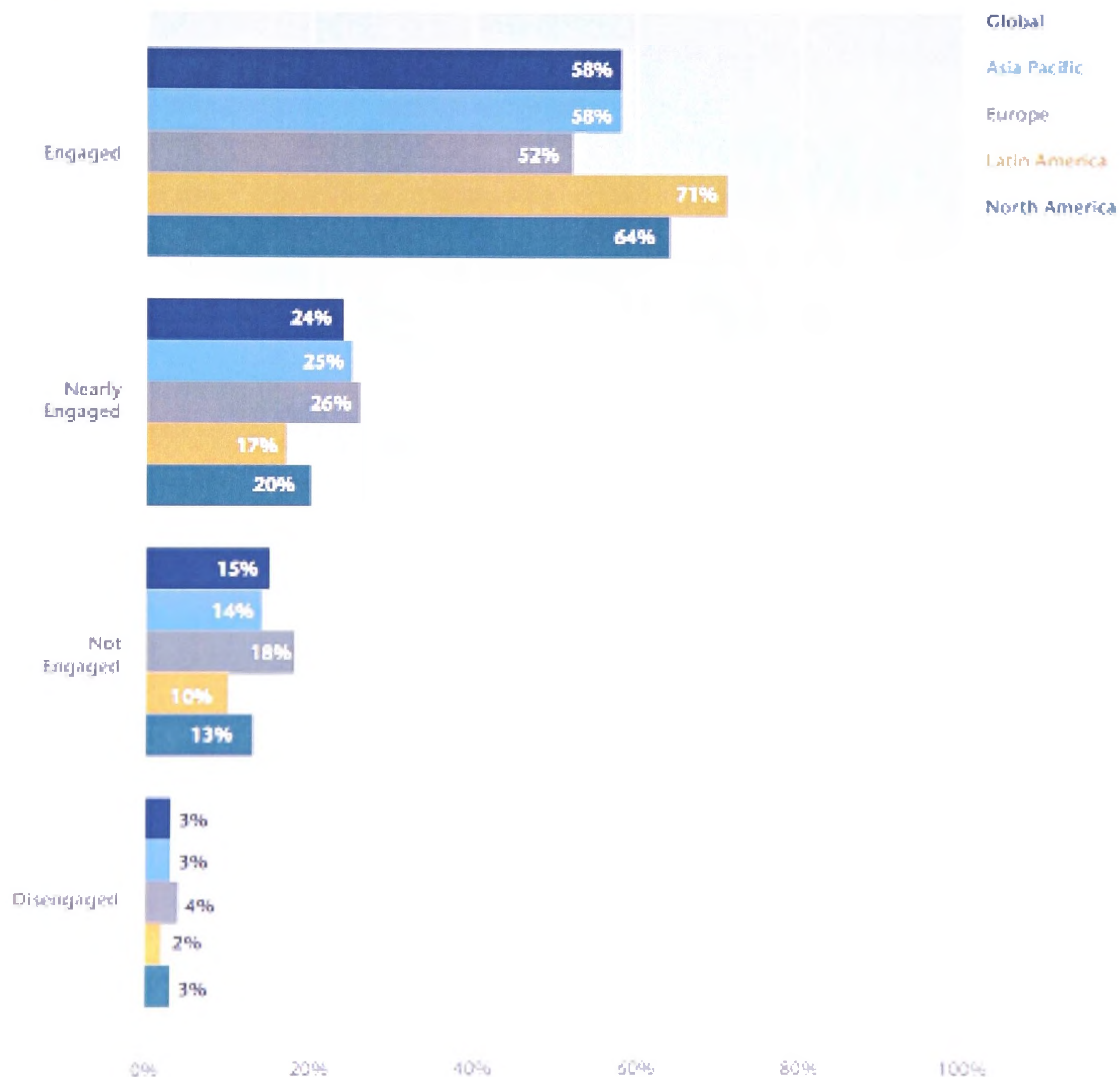


Figura 6 Questão pesquisa Aon Hewitt  
Fonte: disponível em [www.aon.com](http://www.aon.com)

Como uma das conclusões finais a pesquisa da Aon Hewitt diz que comunicar e promover a reputação organizacional a cada oportunidade, é importante. Os funcionários continuam tendo compromisso, quando suas organizações mantêm estratégias para serem bem sucedidos no ambiente atual, e em particular, quando



as organizações ligam as atividades de todos os dias dos funcionários para estratégias imperativas de suas organizações – ainda melhor, quando eles vinculam com missões que dão significados e propósitos (por exemplo, um hospital que salva vidas, uma empresa de consultoria que melhora o ambiente de trabalho do futuro).

Os funcionários querem trabalhar para empresas que gerenciem o desempenho de uma forma estrategicamente alinhada, e que são conhecidas como boas organizações para se trabalhar. Esses pontos representam uma oportunidade significativa para as organizações para melhorar a frequência, eficácia e relevância da comunicação com seus trabalhadores.

Em uma outra pesquisa realizada pelo Instituto Akatu em 2010<sup>7</sup> sobre comportamento de compra consciente, detectou-se que 55% dos participantes pontuaram como importante a questão *“Cada consumidor deve incentivar a compra de produtos de empresas que tratam bem de sua comunidade, da sociedade, do meio ambiente e de seus funcionários”*. Ainda segundo a pesquisa, tratar todos os funcionários da mesma forma é uma ação positiva para a empresa, que aumenta em 48% o impacto na escolha pela marca, o que representa praticamente metade dos consumidores entrevistados. Essa questão está a frente, inclusive, de diversas ações, como, por exemplo, apoiar organizações sem fins lucrativos (29%).

Grunig<sup>8</sup> em sua entrevista à Revista Comunicação Empresarial em 1999, completa a importância do relacionamento com os funcionários quando afirma:

Empresas que têm um fraco relacionamento com seus públicos geralmente perdem dinheiro com litígios, legislação, regulamentação, notícias ruins, reputação fraca, agitação dos empregados, boicotes de consumidores. Para construir relacionamentos sólidos com os públicos estratégicos, o diretor de comunicação deve fazer parte ou ter acesso à alta diretoria. Primeiro, ele ou ela deve participar do processo de tomada de decisões estratégicas para conhecer o que será implementado. O profissional deverá identificar os públicos afetados por estas decisões e estar pronto para se comunicar com eles antes que elas aconteçam.(1999).

---

<sup>7</sup> Disponível em [www.akatu.org](http://www.akatu.org). Pesquisa pág.36, acesso em março de 2012

<sup>8</sup> James E. Grunig, professor emérito do departamento de comunicação da Universidade de Maryland - USA em entrevista à Revista Comunicação Empresarial, n. 33, 1999. Disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)



Ainda para o autor, quando uma empresa trabalha a comunicação como via de mão dupla, ela estimula processos de abertura, confiança, reciprocidade, negociação e recebe mais feedback, já que passou a permitir a livre expressão de seus colaboradores. Assim, pode-se despertar nos funcionários o sentimento de orgulho do local em que trabalham.

## **2.4 As pesquisas realizadas sobre comunicação interna: como as organizações estão se comportando.**

### **2.4.1 ABERJE**

A ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – em conjunto com DATABERJE – Instituto ABERJE de Pesquisa, desenvolveu a **Pesquisa de Comunicação Interna**<sup>9</sup>, realizada em 2007, na qual são comparadas as pesquisas realizadas nos anos de 2002, 2005 e 2007, com objetivo de mapear os avanços da área.

Segundo dados da pesquisa, o jornal impresso é e continua sendo o principal veículo de informação (26,6%), posto que havia perdido para a intranet na pesquisa de 2005 (ABERJE, p.31). Ele recuperou a sua posição anterior após a euforia da moda das intranets. Foi constatado que a intranet estava disponível para pelo menos 50% dos colaboradores de 62% das empresas pesquisadas, o que mostra ser um recurso bastante utilizado. Porém, nas últimas três edições da pesquisa, apresenta um número que não sofre alterações, indicando que não houve avanço na democratização da ferramenta. De qualquer maneira, a pesquisa também informa que, segundo estudos qualitativos do Databerje, funcionários preferem os meios impressos, principalmente quando a empresa em questão é uma indústria - onde os meios digitais não são de fácil acesso, como podemos observar no quadro abaixo.

---

<sup>9</sup> Pesquisa completa disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)



## principais veículos disponibilizados

Na pesquisa de 2007, o Jornal Impresso é apontado como o principal veículo de Comunicação Interna por 22,6% dos entrevistados, recuperando sua posição tradicional. Isto acontece após o "boom" da intranet - percebido na pesquisa de 2005 -, que atualmente é o segundo principal veículo. Nessa questão também se registra a grande dispersão das respostas.

Qual é o principal veículo de Comunicação Interna disponível em sua empresa?

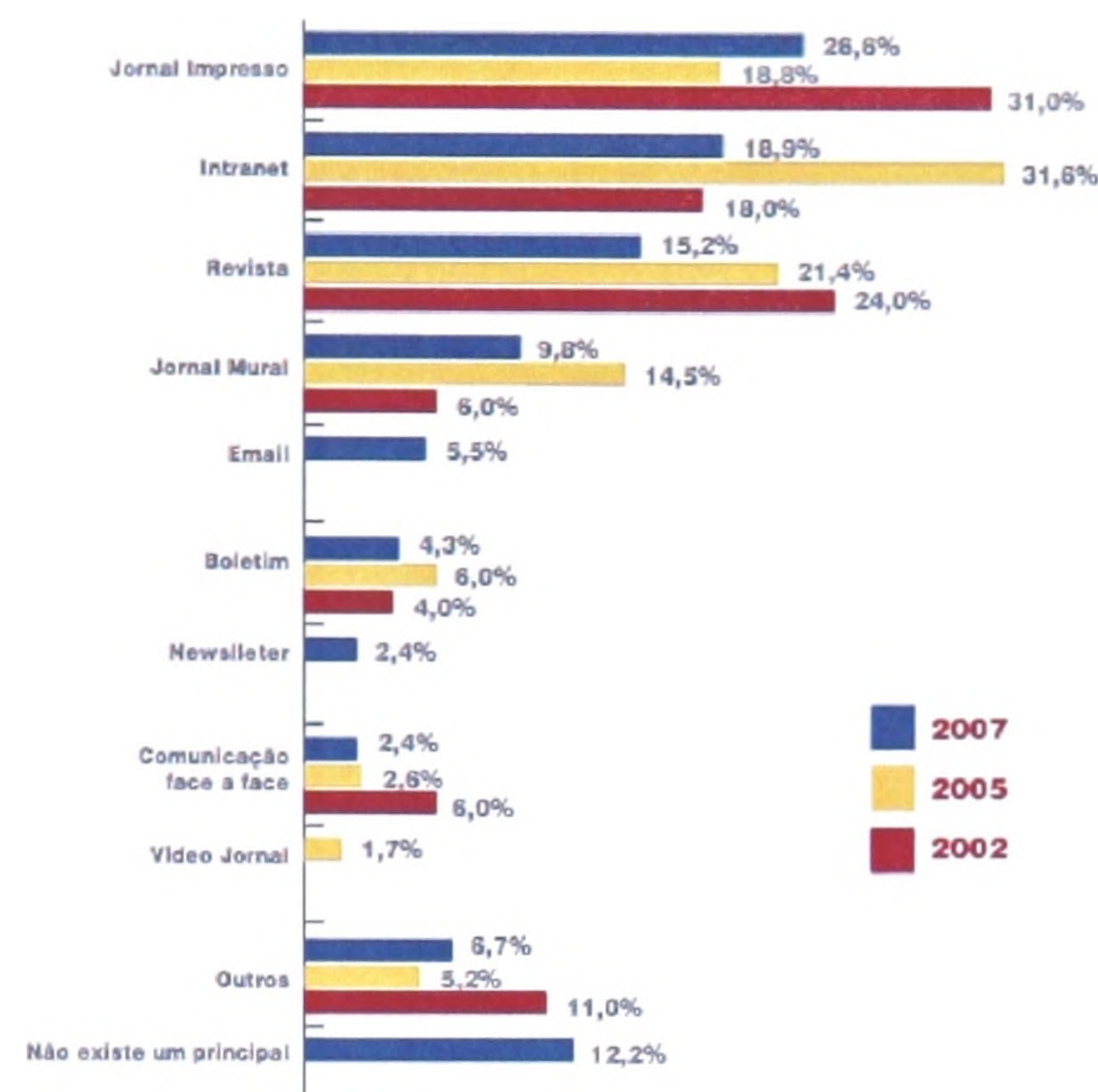


figura 7: Gráfico pesquisa Aberje  
fonte: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

A comunicação face a face é um recurso que vem caindo em desuso segundo o gráfico, quando, na verdade, é amplamente defendida por muitos gestores de comunicação como altamente eficaz.

Outro dado importante mostrado pela pesquisa é o de que aumentou a estrutura da equipe que trabalha diretamente com comunicação interna, como podemos notar no gráfico abaixo.

## comunicação interna estrutura da equipe

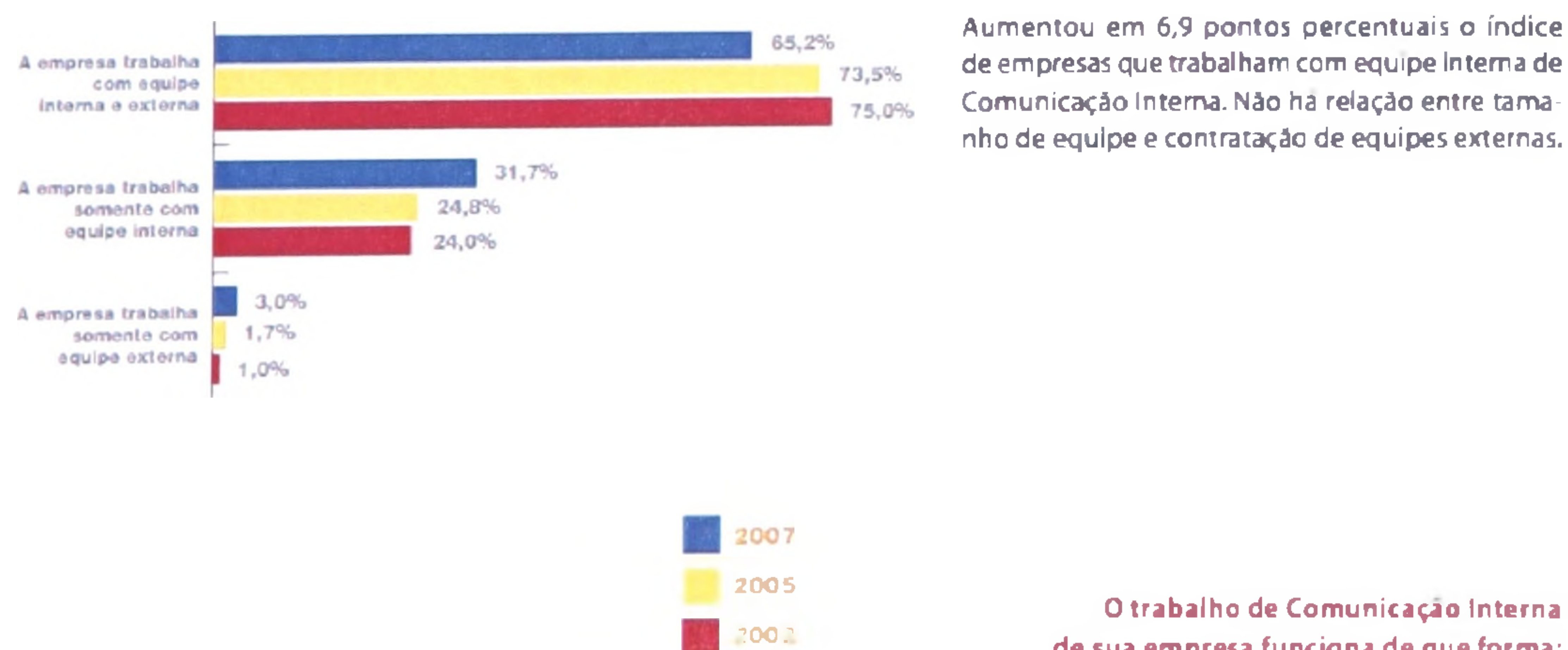


figura 8: Gráfico pesquisa Aberje  
fonte: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

Mas a comunicação ainda não atende totalmente os funcionários. O que a pesquisa



mostra e pontua, é que quando a comunicação está atendendo totalmente os funcionários isso acontece nas empresas em que a comunicação interna faz parte das estratégia e planejamento. Isso fica claro no gráfico abaixo.

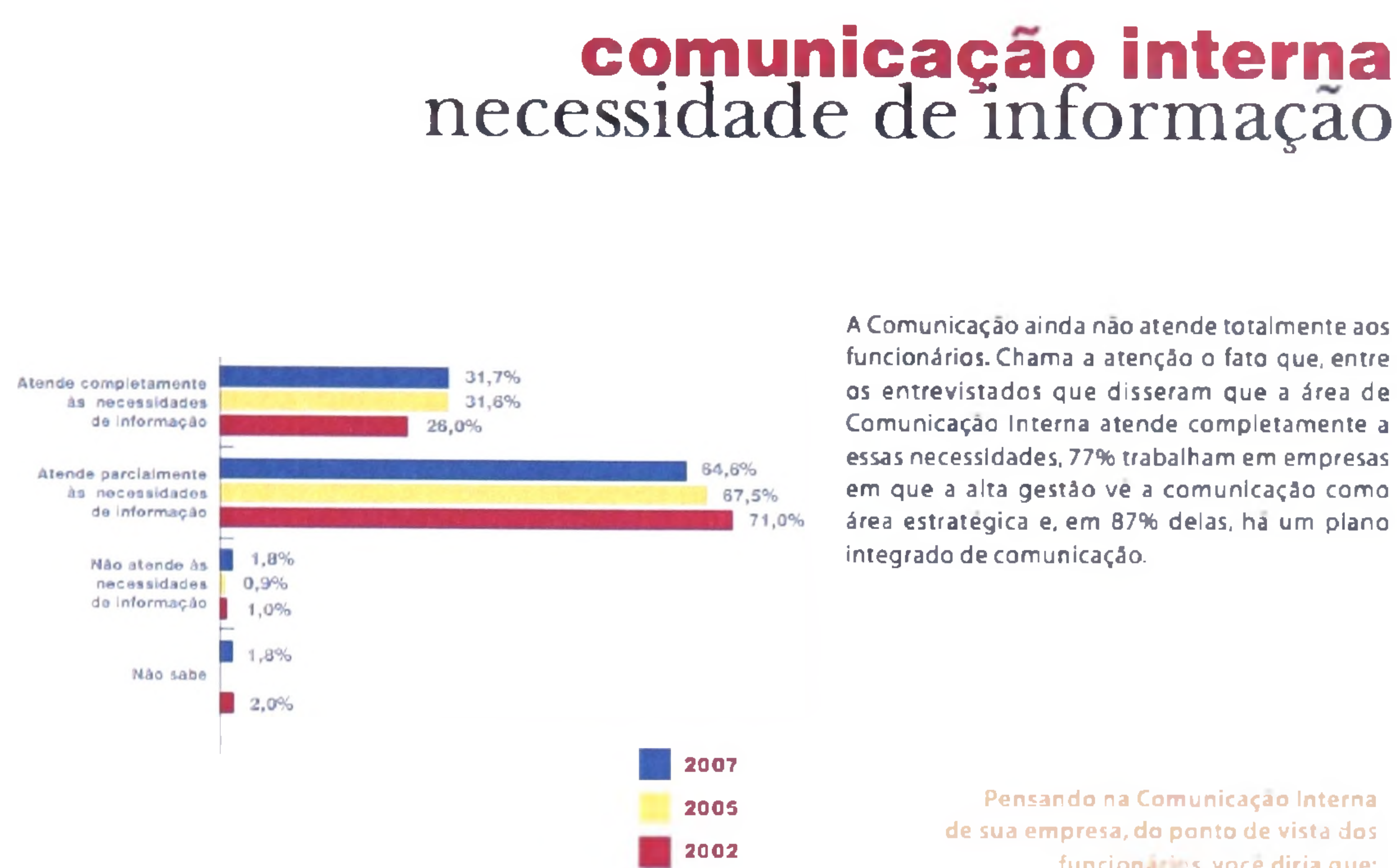


figura 9: Gráfico pesquisa Aberje  
fonte: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

No que se refere aos investimentos financeiros, o estudo demonstrou que os recursos destinados à comunicação interna ainda são estáveis e tímidos. Nesse sentido, concluiu-se que, em média, são gastos anualmente 100 reais por funcionário, seja a organização composta por 5.000 ou 30.000 funcionários. É preciso ainda incrementar as estratégias de valorização dos funcionários pelas organizações que participaram da pesquisa, na direção de serem considerados stakeholders fundamentais na construção da reputação da empresa. Houve progressos em relação a isso, alerta o estudo, mas 65% dos profissionais entrevistados acreditam que a comunicação interna deixa de atender plenamente às necessidades de informação do público interno.

Em seu artigo publicado pela Aberje em 1998<sup>10</sup>, Gaudêncio Torquato afirmou: “É preciso trabalhar mais as culturas internas, estudar o que elas são, como se criam e se desenvolvem, e qual é a influência da comunicação no clima organizacional”. Para ele ainda é um ponto não muito bem desenvolvido no Brasil. Percebe-se que

<sup>10</sup> “A evolução de uma ferramenta estratégica”, Gaudêncio Torquato em Estudos Aberje. São Paulo, 1998. Disponível em [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)



ainda tem um vasto campo de estudos e desenvolvimento.

#### 2.4.2 Dados complementares de outros estudos<sup>11</sup>

##### ✓ University of Pennsylvania

Em um estudo realizado pela Universidade da Pensilvânia em 2010, com 3.000 empresas, os pesquisadores perceberam que os gastos de 10% de recursos em melhorias de capital incrementavam a produtividade em 3.9%. Mas um investimento similar no desenvolvimento da produtividade do capital humano significava mais que o dobro de efeito: 8.5 %.

##### ✓ Hay Group<sup>12</sup>

Após pesquisa, a Hay Group concluiu que "as Empresas mais Admiradas" da revista Fortune aumentaram seu valor em 50% sobre seus concorrentes depois de instituir programas mais fortes de comunicação interna.

##### ✓ Corporate Executive Board<sup>13</sup>

Em seu estudo de 2004 "Interpretando a Performance e as Conduas de Compromisso dos Empregados", a *Corporate Executive Board* encontrou crescimentos de até 57% nos níveis de compromisso e uma redução de até 87% no desejo de abandonar uma organização, quando essas organizações possuíam políticas e práticas coerentes de Comunicação Interna.

##### ✓ McKinsey and Co<sup>14</sup>:

Em seu estudo de 2003 concluiu que 67% das vendas de bens de consumo está

---

<sup>11</sup> CURVELLO, João José A. Comunicação Interna [2013]. Disponível em: [www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf](http://www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf)

<sup>12</sup> Hay Group é uma empresa global de consultoria de gestão de negócios, que trabalha com líderes com a finalidade de transformar estratégia em realidade. Disponível em [ww.haygroup.com](http://ww.haygroup.com)

<sup>13</sup> CEB é uma consultoria americana com sede em Washington. Disponível em [www.ceb.com](http://www.ceb.com)

<sup>14</sup> McKinsey & Co é uma empresa de consultoria de gestão global. Disponível em [www.mackinsey.com](http://www.mackinsey.com)



baseada no *boca a boca*, sugerindo como primordial o papel que os empregados podem exercer na concretização “de vendas” de produtos ou serviços nos seus círculos sociais e familiares.

✓ MORI<sup>15</sup>

O estudo do Instituto de Pesquisa e Opinião no Mercado Internacional (MORI) realizado em 2004 quantificou o papel que os empregados exercem nos programas de responsabilidade social corporativa (CSR), e como uma das conclusões, apontou que 73% das pessoas acreditam, com maior probabilidade, muito mais na palavra de um empregado do que em um folheto da companhia ou em um informe sobre a contribuição daquela organização para a sociedade e o meio ambiente.

Estes estudos mostram o interesse global que as empresas vem depositando no engajamento dos funcionários, e na importância da comunicação correta e eficaz.

A comunicação interna também é determinante no processo de aculturação e compartilhamento de valores e missão da organização, fatores que levam os colaboradores a desenvolverem sentimentos de pertinência e estarem dispostos a participarem, reforçando, dessa forma, a identidade organizacional (SOUZA, 2004).

O foco das organizações é enfrentar a competitividade e sobreviver as novas exigências de mercado. No passado a comunicação organizacional tinha como função apenas estabelecer elos de relacionamentos com o emissor e receptor.

Segundo Bueno, “ Hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”. (BUENO, 1995, p. 9).

A comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejem a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de

---

<sup>15</sup> Mori - Instituto de Pesquisa e Opinião no Mercado Internacional. Disponível em [www.mori.com](http://www.mori.com)



um empreendimento continua centrado nas pessoas. Mesmo com todo avanço tecnológico, com todas as mudanças mercadológicas, ainda é o ser humano que irá compor o diferencial de uma organização. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2001. p.76).

Kunsch (2006) afirma que a comunicação tem um importante papel dentro da organização, sendo responsável por promover a integração entre diferentes setores e a participação do colaborador nas decisões estratégicas, o que reduz conflitos, rotatividade e colabora para a criação de soluções preventivas.

A necessidade de tornar os funcionários informados e alinhados sob um mesmo objetivo acelerou o desenvolvimento da comunicação interna, que a cada dia torna-se mais imprescindível às organizações, pois ela possibilita o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. Em suma, pode-se colocar que a fluidez da comunicação é fundamental para a segurança, a estabilidade e para a obtenção da vantagem competitiva.

Uma política adequada de comunicação interna ajudará a organização a traçar o perfil dos colaboradores e a formular o método eficiente de transmitir informações. Para tanto, é importante que a alta administração tenha consciência das vantagens de se estabelecer um contato aberto com seus colaboradores.

Edward Lawler III<sup>16</sup>, especialista em eficácia organizacional e recursos humanos da Universidade do Sul da Califórnia nos Estados Unidos, defende que as empresas que não levam em conta seus funcionários no momento de definir suas estratégias enfrentam uma série de problemas, pois criam planos difíceis de serem implementados ou até mesmo nada realistas. Para ele, estratégia e recursos humanos estão intimamente ligados e afirma que toda a força colaborativa da empresa deve participar ativamente de seus processos.

---

<sup>16</sup> Centro de Organizações Eficazes da University of Southern California, Estados Unidos



Seis postulados são por ele defendidos, sendo: O primeiro aponta que a maneira como uma empresa se organiza é potencialmente uma fonte importante de vantagens competitivas. Essas vantagens são mais fáceis de manter do que as que se conseguem com a ocupação de determinada posição no mercado ou com a utilização de determinada tecnologia. O segundo é o de que toda a força de trabalho deve participar do negócio. O terceiro é que todos os funcionários devem agregar valor às operações realizadas pela empresa. Em quarto lugar, é preciso promover a horizontalização dos processos. Em quinto, organizar-se de acordo com os produtos e os clientes. E em sexto, a liderança deve ser compartilhada em todos os níveis da empresa. (LAWLER, 1998, p.13).

Ainda para o autor, é necessário que os funcionários percebam que participando da empresa estão diretamente contribuindo para a sua sobrevivência e, contribuindo para que a organização seja bem sucedida, contribuem também para a manutenção de seus empregos. Complementa que essa percepção só irá acontecer através de um planejamento eficaz na comunicação interna.

É possível perceber que o desafio em aumentar o número de profissionais comprometidos com a organização ainda está na pauta de CEOs e da alta liderança. Nesse contexto, a comunicação interna pode ser uma grande aliada para estabelecer, ampliar e manter os vínculos racionais e emocionais entre empresa e trabalhador. Sua função é muito 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 (KUNSCH, 2006, p.37).

Kunsch (2003, p.161) vai além e afirma que os fatos negativos também devem fazer parte das publicações internas, com canais de comunicação realistas, livres e abertos, onde o trabalhador pode fazer reivindicações e se informar sobre greves e acidentes de trabalho, por exemplo, que também são informações de extrema relevância para o seu cotidiano.

## **2.5 O planejamento na comunicação interna**

As mídias tradicionais da comunicação interna como as publicações internas (house organs - boletins, jornais, revistas etc.); memorando; rádio interna; circular; relatório;



correio eletrônico; newsletters; murais; intranet; entrevistas; eventos (esportivos, sociais, culturais, congressos, palestras e workshops); reuniões; mala direta; cartões; cartas; telefonemas, ainda são muito utilizadas, e com sucesso. Entende-se que são diversas possibilidades, e que, principalmente olhando para atualidade, para a tecnologia que hoje trabalha com diversas ferramentas, as novas mídias, como *blogs, facebook, twitter etc.*, traduzem também uma nova forma de se comunicar. Mas o que deve ser analisado é a melhor maneira de recepção da mensagem em cada contexto. Utilizar de maneira correta a mídia, sempre buscando a melhor recepção da mensagem.

França (1999) subdivide a comunicação dirigida em quatro segmentos: auxiliar, oral, escrita e aproximativa. A primeira contempla os recursos tecnológicos existentes para que possam auxiliar em diversas formas de interação com o público interno. Dentre os elementos citados temos: intranet; reuniões (via videoconferência); materiais de apoio multimídia para eventos; newsletters; house organs virtuais. Todos os tipos de materiais que visem à comunicação virtual podem ser analisados como comunicação dirigida auxiliar.

A comunicação dirigida oral caracteriza como o processo mais rápido e eficaz de se transmitir uma informação aos colaboradores, mas o autor alerta para uma atenção especial na sua utilização, tendo em vista o público-alvo - qual setor - que se quer atingir. A dirigida oral pode ser realizada através de telefonemas, eventos, reuniões, rádio interna e, principalmente conversa face a face. Já comunicação dirigida escrita pode ser representada por memorandos, murais, cartas, cartões e publicações internas.

E por último, a comunicação dirigida aproximativa comporta todos os veículos que "permitem qualquer aproximação física entre os públicos e a instituição" (FRANÇA, 1999, p. 74), sendo representadas pelos eventos, reuniões, visitas, patrocínio, doação de brindes e donativos, conversas discursivas, entrevistas, treinamentos etc.

Com esta divisão, compreende-se a importância em saber escolher os meios mais apropriados de comunicação para se atingir o público interno, escolhendo a linguagem mais adequada, bem como técnicas que serão utilizadas. Desta forma, começa-se a compreender a comunicação dirigida com mais afinco, pois é nela que



o "profissional de Relações Públicas sempre apostou para a formação e orientação de seus diferentes públicos - objeto da sua atividade." (FRANÇA, 1999, p. 75).

Como Margarida Kunsch (2006) esclarece, "À comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor" (KUNSCH, 2006, p. 93).

## 2.6 Comunicação interna e novas mídias

É também interessante observar como as novas tecnologias da informação e da comunicação dão a tônica a esse terceiro milênio. Neste contexto, a análise do comportamento organizacional fica direcionada para como essa empresa responde aos empregos dessas tecnologias na sua comunicação. O mercado cada vez mais volátil exige um domínio e conhecimento crítico no comportamento das empresas, que por sua vez, notam-se cada vez mais atordoadas perante essas necessidades de mudança, o que faz com que a desarmonia entre o discurso e a ação seja revelada.

Manuel Castells (2003) afirma em *A Galáxia da Internet* que "uma incessante inovação tecnológica é estimulada" por uma demanda formatada que se transforma conforme as mensagens disseminadas pelo ambiente e que impõe também identidades de padrão cultural do discurso tecnológico. A mídia e seu ambiente de mensagem, nesse sentido, acabam constituindo-se em uma extensão da empresa, e esta interage com a mídia, produzindo conteúdo, direcionando estratégias e interagindo com a outra ponta – a empresa, o usuário – numa rede integrada.

Através de diversas ações, a comunicação interage com a empresa e dissemina informações, numa interatividade que reúne usuários, colaboradores, *stakeholders* e a comunidade de informação reunida a seu redor – jornalistas, comunicólogos, agências e profissionais de marketing. Todos buscando a harmonia entre a informação e os valores inseridos nestes conteúdos, procurando entender como a estratégia da comunicação deve se comportar a fim de acompanhar de forma



intensa o fluxo de informação e, principalmente, conhecer os ambientes em que a organização atua, seja interno e externo.

É ainda através da comunicação que se realizam as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle do trabalho das pessoas, de modo a integrar, desenvolver e motivar o funcionário na empresa, estimulando-o a aumentar sua produtividade, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. (2010,p.04).

Hoje, no mercado encontram-se modelos diferentes em relação à área de comunicação nas organizações. Em algumas empresas, a comunicação possui uma diretoria própria, como Diretoria de Comunicação, de Comunicação Corporativa ou de Relações Institucionais, que é responsável pelas informações da empresa. Normalmente, nesse caso, percebemos a atuação dos profissionais de comunicação, como nas empresas Unilever, Vale, Motorola, Petrobras, Fiat, entre outras. Há empresas, por outro lado, em que a área de comunicação está alocada em outras diretorias, como na Diretoria de Marketing, de Branding ou Marcas, na Comercial, ou na de Recursos Humanos, com executivos de diversas formações profissionais, como administração, marketing, publicidade e promoção, relações públicas, que atuam tanto na comunicação quanto no marketing (mix de marketing) dos produtos e/ou serviços. São exemplos, nesse caso, a Nestlé, o Grupo Pão de Açúcar, a Pirelli Pneus, a Empresa Melhoramentos, Fiat, entre outras.

Acredita-se que a diferença de modelo, contudo, não necessariamente traduz a importância que a empresa dá ou não para a comunicação, pois essa escolha pode estar direcionada ao fato de pertencer a um segmento em que a necessidade de falar ao público externo seja maior do que por meio de campanhas publicitárias. Só deve-se lembrar que, seja qual for o modelo da empresa, o processo de comunicação tem que ser integrado.

Segundo Freitas (2006) "O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, facilitando seus negócios." (FREITAS, 2006, p.57). A integração da comunicação irá balizar sua identidade, sua imagem. Quantas vezes se pode perceber, enquanto consumidores, que esta integração não se apresenta como o foco da organização, quando tomamos



conhecimento de diversas “reclamações” ou denúncias sobre o comportamento desta empresa, seja no âmbito do produto/serviço produzido e oferecido, ou no do relacionamento com o próprio consumidor, na falta de consideração com seus diversos públicos, com seu, como hoje utilizado, “capital humano”.

Já se sabe que a comunicação é capaz de mediar conflitos, melhorar imagem, posicionar ou reposicionar a organização. Para Chanlat e Bédard (2007) “a palavra, em especial a fala, torna-se instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados” (CHANLAT; BÉRDARD,2007,p.126). Freitas(2006) pontua que “apesar de certa obviedade decorrente da inegável importância do uso da palavra falada e seu peso nas relações interpessoais, pouco os executivos sabem a respeito do uso da palavra e do lugar que a fala ocupa na vida dos indivíduos” (FREITAS, 2006. P142).

É impossível, assim, observar o mundo corporativo de hoje sem pensar no diálogo das empresas com seus diversos públicos, no contexto em que a cada dia surge uma nova mídia, um novo formato, quando informações envelhecem com muita rapidez, forçando as mudanças.

Diversos meios de comunicação e informação estão disponíveis para que a sociedade possa exigir dessas organizações o caráter ético em seu posicionamento, impõem às empresas uma busca por renovação na comunicação, capazes de propagar soluções que a destaquem e a mantenham como agente da transformação social.

Para Castells (2003) as inovações tecnológicas mudaram a própria sociedade, que agora é capaz de acompanhar de forma mais rápida a performance da organização. Mas, mesmo a empresa investindo no desenvolvimento das habilidades para que o discurso organizacional seja estabelecido, ou utilizando as milhares de mídias existentes para a comunicação, a questão mais relevante ainda é o teor desse discurso.



Marchiori (MARCHIORI, 2008,p.179) comentando a influência do conceito de dialogismo de Bakhtin no pós-modernismo identifica na comunicação “os olhos voltados para a comunicação dialógica, construída *em e pelo* diálogo.” Isso permite perceber a evidência de uma necessidade de que se observem os modos como a comunicação dialógica constroem-se nas empresas. Segundo a autora, “as empresas são compostas de múltiplas vozes que falam simultaneamente, ou seja, é preciso olhar para além do conteúdo do diálogo organizacional observando e ouvindo “, ou ainda, citando Bakhtin “ouvindo os ritmos, as harmonias e as dissonâncias” (BAKHTIN, apud Hatch e Cunliffe).

Isso não significa, no entanto, que o conteúdo não seja importante, pois sem dúvida é fundamental tanto a forma como a comunicação elaborada, quanto o que se pretende passar da realidade organizacional. Como pontua Kunsch (2010) “Não podemos esquecer que o mundo do trabalho presente nas organizações atinge a vida humana, reservando-se à comunicação um papel importante neste contexto”.

Nesse sentido, refletir sobre a participação das organizações e compreender como são disponibilizadas a comunicação aos públicos envolvidos, torna-se essencial em um mundo onde as mídias utilizadas na web 2.0 – Orkut, twitter, Facebook, YouTube, mobile, entre outras, que até então tinham como foco apenas compartilhar informações, já caminham para a web 3.0 com o foco totalmente direcionado para os conteúdos.

Pode-se apontar como aspectos positivos das redes sociais, além do maior deles, a proximidade, também a possibilidade de divulgação de eventos sociais ou políticos, de denúncias, de sociabilização – facilidade de se relacionar, e da própria igualdade de acesso, já que as redes sociais penetram em quase todas as classes sociais (LOMNITZ, 2010). Quanto aos aspectos negativos, o caminho está direcionado à falta de ética dos usuários, quando a utilização não está de acordo com o propósito do mundo web: compartilhamento. Nesses casos, são comuns as difamações, roubos – mundo físico ou virtual, ameaças conhecidas como cyberbullying, como também do vício e solidão que podem trazer.



Em um mundo de usuários de redes sociais, o Brasil vem em segundo lugar com mais de dez milhões de *twitteiros*, em quinto com mais de 32 milhões de usuários do *Orkut*, e em terceiro com o maior tempo diário de uso de internet, quatro horas.<sup>17</sup> Pode-se até dizer que se constitui em uma nação.

Para Chanlat (2007) “O tempo, assim como o espaço, é eminentemente cultural. As organizações que têm uma tendência até agora a reduzir estas duas dimensões a representações econômicas, objetivas e mensuráveis, deveriam, a partir de agora, levar em conta sua profundidade psicológica e social”. (CHANLATT, 2007.p110). Até que ponto as organizações estão utilizando corretamente esse “poderio tecnológico” socialmente ou não, ou até que ponto ela conhece essas ferramentas? A incansável procura pelo diferencial, pelas vantagens competitivas está fazendo com que as organizações se “atropelem” nesse novo contexto de “compartilhamento”? Schuler (2005) ajuda a responder:

“A competitividade inerente ao mundo globalizado força as organizações a se diferenciarem e a mudar cada vez mais rapidamente em busca de um espaço no mercado. (...) O século XXI inicia sugerindo a necessidade de se realizarem progressos na consciência do uso desse grande poderio tecnológico de forma mais humana e equilibrada, garantindo a presença natural de princípios como a ética nos relacionamentos, a sustentabilidade ambiental, econômica e social dos empreendimentos, a qualidade de vida e a felicidade no trabalho. Ao contrário do que muitas lideranças de organizações ainda pensam, essas variáveis consolidam e reforçam sua lucratividade”. (2005.p.19).

Cada dia fica mais distante e esquecido que, enquanto funcionário a organização se torna a extensão de sua casa, enquanto ser humano, a capacidade de produzir melhor, de se engajar voluntariamente e com responsabilidade em todos os enfoques da organização, envolvendo tanto os aspectos profissionais, quanto principalmente os pessoais – comprometimento, satisfação e lealdade – está

---

• <sup>17</sup> Fonte: Sysomos - Social Media Monitoring



diretamente relacionada ao bom ambiente, treinamento e reconhecimento dispensados a este “ser humano”, a este funcionário.

A separação funcionário-consumidor fica como uma norma utilizada para falsa produtividade. Por que parar o funcionário para falar de comunicação? O operador de máquina de corte em uma empresa de calça jeans é tratado pelo seu empregador como operador de corte, mas é abordado por diversos outros segmentos, inclusive vestuário, fora da empresa que trabalha. Ele é “bombardeado” por diversas informações o dia todo, e melhor, as comenta. É a promoção nova do supermercado, são as vantagens apresentadas exclusivamente para ele por seu cartão de crédito, são as opções de viagens agora possíveis pela facilidade do crédito aprovado, entre tantas outras. Ele sabe o que é um folheto, um comercial, uma promoção, mas só conhece a comunicação da fábrica na qual trabalha ao mesmo tempo em que os usuários das calças que ele ajuda a produzir. Ele não é reconhecido como agente da produção na comunicação externa. O quanto para essa organização as bases de investimentos internos e externos são iguais, têm a mesma importância? Parece que perde-se aqui uma excelente oportunidade de comunicação.

A complexidade na relação organização/públicos/mercado está crescendo a cada dia, resultando em diferentes formas da organização atuar, tanto no caráter mercadológico, com repostas mais rápidas à concorrência, quanto na comunicação, na construção da imagem percebida. E é essa complexidade que irá induzir a empresa a adquirir uma postura diferente nos quesitos coerência, pertinência e modernidade adotados.

Os funcionários de uma empresa também têm seus perfis no *Twitter*, *Orkut*, *Facebook* e outros. Se a empresa está presente nessas redes/mídias, o funcionário também acaba por interagir com ela nesses meios. Algumas empresas desenvolvem, inclusive, sites de redes sociais de uso exclusivamente interno.

A empresa precisa contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do empregado nas intermediações da empresa. Uma boa comunicação entre os colaboradores pode-se descobrir atenuantes que contribuam ativamente na atividade participativa profissional e pessoal de cada um. O que se percebe é que o



empregado passa a maioria do seu tempo dentro da organização, então as razões para manter um ambiente harmonioso e integrado entre os setores são muitas.

Investimentos feitos só darão retorno à organização, quando o empregado for um multiplicador social e profissional, na verdade ele serve de porta voz para a empresa de forma positiva ou negativa dependendo de como a imagem da empresa é vista por ele. A organização o ajudará a ter respostas com antecedência e poderá administrar conflitos e procurar soluções.

A comunicação interna vai depender do trabalho em equipe, ou seja, entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos.

O planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar as ações dos vários departamentos da organização. Podemos dizer que as estratégias devem ser bem definidas e transparentes, isto significa manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes.

O comportamento humano nas organizações sofre influências pessoais (personalidade, motivação, expectativas, objetivos pessoais) e ambientais (cultura, ambiente de trabalho). Não se pode negar essas influências, que por si só refletem as diferenças. Deve-se sim compreender individualmente esses comportamentos.

A mudança é difícil, pois pessoas são influenciáveis e cada qual desenvolve um comportamento perante os processos de comunicação. Segundo Nassar (2004),

Aos gestores cabe prestar atenção às mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (2004, p. 31)

O mercado está muito mais competitivo. Os produtos e serviços estão com seus ciclos de vida diminuídos, “morrendo” mais cedo do que se previa. A era do “arremesso de produtos” quando a opinião e gosto do consumidor não eram



avaliados, ou levados em consideração, chega ao final. Percebe-se, agora, que a oferta é muito maior que a demanda, o avanço tecnológico permite a pouca diferenciação na qualidade dos produtos e serviços, as crises financeiras apresentam um maior risco para a sobrevivência da organização e o modelo empresarial também já não é mais o mesmo. Chinem (2006), defende que a boa comunicação de uma empresa é um dos únicos diferenciais no mercado atual frente aos seus concorrentes: A ferramenta das empresas da nova era é a comunicação.

Nesse cenário, a transparência e a ética são requisitos imprescindíveis. Mesmo pensando em uma sociedade em que a prática do individualismo vem sendo instigada, na qual a disputa por uma fatia de mercado é imensa, faz-se necessário evidenciar que não é essa competição acirrada que faz a empresa distanciar-se de seus valores éticos. A adoção de condutas éticas é o que preserva a integridade e os direitos das pessoas envolvidas na organização.

A comunicação pode e deve ser utilizada para estimular, motivar e melhorar a imagem da empresa, mas sua prioridade nas organizações é solucionar problemas, gerar e facilitar a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista, e assim, ampliar os vínculos entre funcionários e empresa.



## CAPITULO 3

### Abordagem metodológica: caminhos da pesquisa

#### 3.1 O referencial teórico

A construção do referencial teórico que serviu de base para a elaboração dessa pesquisa se deu sobretudo a partir da escolha de alguns autores que foram de suma importância no decorrer dos estudos. Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato e Wilson da Costa Bueno são os principais norteadores das reflexões acerca da comunicação organizacional, pois apontam caminhos para a interpretação dos fenômenos e a elucidação dos conceitos.

A cultura organizacional de cada empresa, traduzida por seu conjunto de crenças, valores, visões, símbolos, entre outros, forma uma cultura direcionada, em que os padrões são revertidos em modelos apresentados aos seus funcionários, de forma a obter apenas uma visão, uma identidade.

Margarida Kunsch (2006) defende que “todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”.

Tendo em vista que um dos objetivos desse trabalho é compreender o processo de comunicação para com o público interno no resultado final do Projeto Fiat Mio, vale registrar o que disse Kunsch (2006):

“ O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social” (2006 ,p. 69).

É oportuno lembrar que, uma das questões colocadas no trabalho parte do pressuposto de que as organizações nem sempre levam em conta seu público interno ao formular projetos e propor inovações. No interior desse



questionamento surgem outros que há muito tem atravancado avanços das empresas no ambiente organizacional brasileiro. Sendo assim, a proposta de comunicação do Projeto *Fiat Mio*, tende, em certa medida, subverter essa ordem.

Para compreender melhor esse processo, neste contexto, está esquecido que, para o funcionário, a organização se torna a extensão de sua casa. Para o ser humano, a capacidade de produzir melhor, de se engajar efetivamente e com responsabilidade em todos os setores da organização não se dissociam de sua totalidade. Temos sempre o mesmo homem e isso envolve pensá-lo tanto nos aspectos profissionais, quanto e principalmente nos pessoais, dado que comprometimento, satisfação e lealdade estão diretamente relacionados ao bom ambiente, treinamento e reconhecimentos, dispensados a este “ser humano”, a esse trabalhador.

Não se pode separar o social do indivíduo, nem o indivíduo da sociedade. Kunsch ilumina essa questão ao considerar que:

“...não podemos considerar uma organização social somente na sua forma interna, mas em relação com o ambiente em que ela vive, incluindo aspectos ecológicos, sociais, culturais, econômicos, entre outros. Todos esses fatores interferem em muito nas estruturas internas. Porque uma organização considerada em si mesma é um sistema que faz parte de um outro sistema mais amplo, a sociedade”. (KUNSCH, 1986, p. 32).

O que se percebe, segundo análise da autora, é que o avanço tecnológico atual permite a pouca diferenciação na qualidade dos produtos e serviços, que as crises financeiras apresentam um maior risco para a sobrevivência da organização e o modelo empresarial também já não é mais o mesmo.

É preciso sublinhar a necessidade dessa comunicação integrada, cada vez mais premente numa sociedade globalizada, que, acima de tudo, exige das organizações resultados efetivos para se tornarem ou continuarem competitivas. Nós sempre ressaltamos essa ideia de forma incisiva, em nossa tese de livre-docência. É imprescindível que as diversas subáreas atuem em



parceria dentro de uma área maior de comunicação, coordenada por uma diretoria específica. (KUNSCH, 2010).

Nesse cenário, a transparência e a ética são requisitos imprescindíveis. Mesmo pensando em uma sociedade em que a prática do individualismo vem sendo incentivada e a disputa por uma fatia de mercado é imensa, faz-se necessário evidenciar que não é essa competição acirrada que fará a empresa distanciar-se de seus valores éticos. A adoção de condutas éticas é o que preserva a integridade e os direitos das pessoas envolvidas na organização.

Assim, a complexidade na relação organização/públicos/mercado está crescendo a cada dia, resultando em diferentes formas da organização atuar, tanto no caráter mercadológico, com repostas mais rápidas à concorrência, quanto na comunicação e na construção da imagem percebida. E é essa complexidade que irá induzir a empresa a adquirir uma postura diferente, cuja marca da modernização aparece na adoção de quesitos como coerência e pertinência.

Gaudêncio Torquato (1991) considera que é importante observar como estudos realizados a partir dos anos de 1990 dão conta da importância da comunicação integrada nas organizações, dando ênfase aos discursos efetuados como forma de dimensionar e solidificar a imagem da empresa, sem desconsiderar o objetivo de atrair vantagem competitiva. Como nos coloca:

“trata-se, sobretudo, da incorporação pela empresa, de princípios que representem compromisso com a realidade social, o meio ambiente, as pressões grupais e o desenvolvimento dos seus recursos humanos, agora tratados não apenas com jargões, mas com ações políticas sérias, sólido instrumental e honestas intenções” (1991, p. 218).

Nesse caso leva-se em conta como as novas tecnologias da informação e da comunicação dão a tônica ao nosso século.



Considera-se que a análise do comportamento organizacional fica direcionada para como essa empresa responde aos empregos das tecnologias na sua comunicação. O mercado cada vez mais volátil exige um domínio e conhecimento crítico no comportamento das empresas, que por sua vez, notam-se cada vez mais atordoadas perante essas necessidades de mudança, o que faz com que a desarmonia entre o discurso e a ação seja revelada.

### 3.2 A metodologia

Esta pesquisa buscou seguir os caminhos metodológicos que articulam teoria e trabalho de campo, consubstanciado em um estudo de caso, tendo em vista que, ambos configuram o processo da investigação que revelam os percursos trilhados para solucionar a questão primordial do trabalho: de que forma as estratégias de comunicação utilizadas para o público interno no Projeto Fiat Mio resultaram numa integração de áreas distintas e na percepção do sucesso do lançamento do Fiat Mio no Brasil?

Nesse sentido, procurou-se durante o percurso garantir uma postura atenta às questões relativas às escolhas teórico-metodológicas que orienta as indagações pertinentes ao tema proposto.

O método principal de investigação constitui-se de um estudo de caso. Esse procedimento se adequa ao projeto na medida em que não se pretende aqui estabelecer modelos, mas descrever de modo compreensivo, as formas de comportamento de uma empresa específica, na integração das comunicações interna e externa, visando à melhoria da *performance* de seus negócios.

A escolha do estudo de caso se fez baseada no fato de tratar-se de um tema que se desenvolve dentro de um contexto social, no qual não se conhecem exatamente as variáveis. Robert K. Yin em seu livro *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* aponta alguns critérios para a escolha do estudo de caso:

- Quando o foco de análise se encontra em fenômenos sociais contemporâneos e complexos (investigação empírica) (YIN, 2005, p.19);



- Quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos (YIN, 2005, p. 19);
- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2005, p. 33);
- Utilização de várias fontes de evidências (documentos e artefatos) (YIN, 2005, p. 33).

No caso específico deste estudo, trata-se de um tema contemporâneo que deve ser analisado no universo em que ocorre, através de recursos capazes de fortalecer a análise dos resultados, como também, a compreensão da questão. Como aponta Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Para o autor, esse procedimento metodológico se apresenta como estratégia muito eficiente, dado o caráter amplo da discussão proposta. Yin (op. cit.) argumenta que, se compararmos estudos de casos com outras estratégias de pesquisa, se faz necessário indagar quando e porque se desejaria realizar estudos de caso sobre algum tópico. No lugar desse instrumento, poderia ser feito um experimento local, um levantamento, uma pesquisa histórica, aponta o autor. Diante desse universo, a escolha por um estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa cujas nuances definem o resultado do processo.

Estratégia essa em que é considerada relevante tanto uma abordagem ontológica quanto epistemológica do objeto. Isso implica entender que a compreensão desse estudo se faz pelo posicionamento do pesquisador, tanto ontologicamente, quanto epistemologicamente. Maffezzoli & Bohs (2008: p. 97) aponta que, no primeiro caso será considerado a visão do pesquisador, que é particular e em que, para além da sua natureza fundamentalista ou antifundamentalista traz consigo um conjunto de referências que vai ajuda-lo a reconstruir o que vê de imediato. Para ele a realidade não existe de forma determinística. “Ela existe na medida em que os atores sociais a constroem, ou



seja, a realidade é construída” (MAFFEZZOLI & BOHS, 2008).

Do ponto de vista epistemológico, será considerado a forma como o pesquisador define o que e como vai conhecer a realidade. Segundo Marsh e Furlong (2002), a forma como o pesquisador define como vai conhecer a realidade define posturas epistemológicas.

Ainda, sobre a relação entre ontologia, epistemologia e estudo de caso, pode-se acrescentar que essa abordagem foi sedimentada no foco qualitativo, em que se busca, via de regra, compreender as complexas inter-relações entre tudo o que existe (MAFFEZZOLI & BOHS, 2008. p. 98).

O estudo foi realizado na fábrica da empresa Fiat do Brasil. A escolha se dá pelo fato do projeto de um novo carro-conceito - Projeto Fiat Mio - ter sido ali desenvolvido de uma forma inusitada: uma plataforma colaborativa, quebrando todos os paradigmas até então seguidos pela indústria automobilística de segredo no desenvolvimento de um automóvel. Seus mais de 13.500 funcionários estão ali instalados, divididos em 80% na área de produção e 20% no administrativo. A fábrica se encontra em Betim, Minas Gerais, e faz parte de um importante polo industrial do estado. A Fiat tem sido eleita, nos últimos onze anos<sup>1</sup> consecutivos – desde 2001 - como a montadora líder de mercado. Possui também diversos prêmios relacionados à produção comunicação e inovação. Para início do estudo uma carta foi enviada à diretoria de comunicação solicitando a autorização para o desenvolvimento dessa dissertação, e o aceite foi dado logo em seguida.

Partindo do objetivo geral da pesquisa que era o de avaliar se a comunicação utilizada pela Fiat do Brasil para com seu público interno, quando no desenvolvimento do Projeto Fiat Mio, foi capaz de motivar a participação e o envolvimento deste público, ampliando sua atuação voluntária na organização, e contribuindo para o sucesso do lançamento, utilizou-se como fonte primária um conjunto de documentos, presentes em diferentes suportes como: site; artigos publicados em jornais diários e em revistas institucionais, entrevistas

---

<sup>1</sup> Fonte: fiat.com.br acesso em março de 2013..



concedidas à grande imprensa, premiações, e a realização de entrevistas em profundidade.

Esse procedimento teve como objetivo mais amplo o de conhecer as diretrizes adotadas pela organização, no processo de desenvolvimento e principalmente na integração dos diversos departamentos para a realização do Projeto.

Além dos documentos mencionados, foram ouvidos, por meio de entrevistas direcionadas, os diversos atores envolvidos nas várias etapas do desenvolvimento do projeto, como: entrevistas com as áreas de Marketing e Comunicação, além dos principais responsáveis pelo funcionamento do Centro de Estilo Fiat, e com a agência de propaganda responsável pela comunicação online da Fiat.

A abordagem feita para este estudo de caso em específico considera aquilo que Yin, (2005), sugere e que ele denomina “abordagem holística”. Para o autor, “em casos holísticos – a distinção realizada é que estes temas tendem a ter uma estrutura mais flexível em razão dos resultados obtidos, não sendo percebida diretamente nenhuma subanálise no estudo” (YIN, 2005: p. 102).

Foram considerados os critérios que o autor considera relevantes para a opção por esse instrumento metodológico considerando que, para além da técnica de coleta de dados e uma arguta interpretação dos mesmos, fez-se presente o espírito indagador do pesquisador, além é claro, da perspicaz percepção do entorno.

Como protocolo de investigação, proposto por Yin (2006: p.92), contou-se de antemão com uma visão geral do projeto e leituras relevantes com vistas a elucidar a proposta; observou-se os procedimentos de campo em que credencias e acesso a pessoas e locais de estudo foram previamente organizados e, por último, ficou estabelecido como guia para relatório de estudo a dissertação de mestrado em tela.

O universo da pesquisa foi composto de várias etapas e, contou com uma primeira fase, em que se buscou conhecer o projeto de lançamento do *Fiat Mio* – da concepção coletiva ao lançamento no salão do automóvel, através de material publicado na imprensa nacional, revistas especializadas e o os



dezesseis vídeos do *making off* da campanha de lançamento do *Fiat Mio*, disponível no *Youtube*<sup>2</sup>.

### 3.3 Pesquisa Qualitativa

Entende-se aqui este instrumento como imprescindível para atender as questões teórico-metodológicas engendradas ao longo do projeto, dado que pretende abordar, através da coleta de dados os aspectos do comportamento humano.

May T. (2004, p.120-132) afirma que a entrevista utilizada como método qualitativo, tendo as fontes orais como vetor, norteia-se por evidências teóricas e empíricas para a produção de sentidos. “A tradição qualitativa se orienta na construção de dados sobre percepções, ações, crenças e valores que podem ser interpretados pelos pesquisadores a partir de diferentes abordagens”.

Pensada como um processo de interação social, a pesquisa qualitativa, quando faz uso de técnicas de entrevistas, necessita expandir o universo das questões fechadas, provenientes do método quantitativo, na busca de respostas de maior profundidade. (MAY,2004: p. 132).

A autora também define que a entrevista apresenta-se em várias tipologias e com métodos distintos, que são utilizados conforme o problema e o objeto pesquisados. Não cabe classificação ou hierarquia entre os métodos de entrevista. Os questionamentos que se coloca são sobre o papel do entrevistador e diz respeito à possíveis influências nas respostas dos entrevistados; ou também refere-se a sua pretensa neutralidade.

Na dúvida das questões acima suscitadas, vale mais uma vez reafirmar o caráter de interação social atribuído a esse método, no qual significa admitir que cada indivíduo é influenciado e influencia, age e reage dos mais variados modos, conferindo assim, o caráter de subjetividade que é próprio das relações

---

<sup>2</sup> Youtube.com – projeto fiat mio. Acesso em fevereiro, março e abril de 2010.



humanas, da comunicação e dos diálogos em geral. Para May:

Os dados derivados das entrevistas não são simplesmente peças de informação precisas ou distorcidas, mas fornecem ao pesquisador meios de analisar os modos pelos quais as pessoas percebem os eventos e as relações e as razões que oferecem para assim fazê-lo. Todavia, elas são medidas não apenas pelo entrevistador, mas também pelo entrevistado. São seus pressupostos na interpretação dos dados que também devem ser objetos de análise (MAY, 2004: p.172).

Como recurso metodológico, buscou-se aqui a entrevista em profundidade considerando a experiência subjetiva do pesquisador e de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja. Nesse sentido, optou-se aqui pela entrevista semiestruturada, ou seja, pela entrevista com um roteiro especialmente elaborado para contemplar os interesses da pesquisa, porém um roteiro aberto, já que os entrevistados optaram por uma conversa aberta, e não uma entrevista formal, mediante o tema não ser de hábito rotineiro, como também por ter sido um projeto experimental.

### 3.3.1 O Objeto de estudo: da ideia ao Projeto *Fiat Mio*

No ano de 2006 a Fiat completava 30 anos no Brasil. Era uma data sem dúvida importante já que a concessionária brasileira já apresentava destaque no mundo Fiat, e destaque no mercado automobilístico brasileiro. Ao invés de relembrar a história das três últimas décadas de presença no País, a empresa preferiu celebrar a presença no Brasil convidando as pessoas a pensarem no futuro, com a campanha “Fiat 30 anos, convidando você para pensar no futuro” ([www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br)), que tinha como protagonistas crianças e jovens, que falavam das suas visões sobre o novo tempo. A ideia se tornou tão original, que no mesmo ano a Fiat apresentou no Salão Internacional do Automóvel, em São Paulo, o *Fiat Concept Car - FCC*, um carro cupê adventure 100% desenvolvido pelo Centro Estilo Fiat do Brasil. Até então, todos os carros e projetos eram multiempresariais.

Em 2009 a Fiat desafiou sua perspectiva. Percebendo o envolvimento de diversos *stakeholders* nos dois projetos *FCC*, ousou ao lançar a ideia do



Projeto Fiat Mio, que além de convidar as pessoas a pensar para o futuro, assumiu o compromisso de materializar as ideias em um carro-conceito.

Em seguida, veio a criação do portal [www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc), em busca da opinião de outros públicos, os consumidores. A comunicação para lançar a campanha foi baseada em redes sócias. No site da Fiat o convite já era o diferencial: “pensar no futuro”.

Nessa fase do processo, os números revelam o tamanho do projeto: mais de dois milhões de pessoas de 150 países participaram de alguma forma do portal, sendo que o Brasil marcou 65% dessa participação, além dos participantes dos Estados Unidos, Japão, México, Vietnã, entre outros países. Foram onze mil ideias enviadas e interpretadas.

À princípio, as pessoas eram informadas pelo site a navegar no *hotsite* oficial da campanha [www.fiat30anos.com.br](http://www.fiat30anos.com.br) e informar quais eram as expectativas para os próximos 30 anos. O objetivo era a interatividade em pensar o futuro. Os participantes, internautas de diferentes classes sociais, idades e regiões do Brasil, sustentavam suas opiniões através de vídeos, áudios ou textos, abordando tanto as discussões sobre o futuro, quanto as questões do mundo atual.

Como relatou Marco Antônio Lage, diretor de comunicação corporativa do grupo Fiat, em entrevista para a Revista Mundo Fiat<sup>3</sup> “o protótipo do FCCIII é fruto do projeto Fiat Mio (Meu Fiat, em português) e realmente nos transporta para o futuro”. O que a empresa fez foi trabalhar e desenvolver um projeto no qual milhares de internautas de diferentes países pensassem no mesmo desafio. Ainda para Lage, “(o projeto) foi concebido através de uma plataforma aberta de comunicação, na qual milhares de internautas de diferentes países expressavam suas ideias de como deve ser o carro do futuro”.

### 3.3.2 Os objetivos da pesquisa

O conhecimento desse processo juntamente com a necessidade de aprofundar questões relacionadas ao tema proposto, assim como o interesse em

---

<sup>3</sup> Revista Mundo Fiat nº 104, : [www.mundofit.com.br](http://www.mundofit.com.br) acesso em 08 de março de 2012



aprofundar no tema de comunicação empresarial, com destaque para a importância da gênese da comunicação interna nas organizações e sua efetividade para o público interno, formam o objetivo deste estudo

Essas indagações iniciais indicam que a pesquisa sinaliza para objetivos que buscam compreender o processo de comunicação para com o público interno no resultado final do Projeto Fiat Mio, além e entender se, tanto para grupos de funcionários que participaram do projeto Fiat Mio, quanto para os que não participaram, o envolvimento dos diversos departamentos foi um diferencial e contribuiu para o resultado final.

Assim, identificamos:

#### **Objetivo Geral:**

Avaliar se a comunicação utilizada pela Fiat do Brasil para com seu público interno, quando no desenvolvimento do Projeto Fiat Mio, foi capaz de motivar a participação e o envolvimento deste público, ampliando sua atuação voluntária na organização, e contribuindo para o sucesso do lançamento.

#### **Objetivos Específicos:**

- compreender o processo de comunicação para com o público interno no resultado final do Projeto Fiat Mio;
- entender se, tanto para grupos de funcionários que participaram do projeto Fiat Mio, quanto para os que não participaram, o envolvimento dos diversos departamentos foi um diferencial e contribuiu para o resultado final.

#### **3.3.3 Justificativa**

A justificativa para a realização deste estudo e para fins desta dissertação se faz pela necessidade da autora de investigar as tendências contemporâneas da comunicação, mais especificamente o universo da comunicação empresarial.



Tema há muito estudado, a comunicação nas empresas vem adquirindo novos formatos ao longo dos tempos. Porém, à medida que o processo de consumo, de compra e venda de produtos adquire complexidade, a comunicação no interior das instituições precisa, necessariamente, ser repensada.

O projeto foi inusitado na indústria automobilística, quebrando os paradigmas na construção de um carro, o que chama ainda mais a atenção para conhecer a forma como os funcionários conseguiram sobrepor esse paradigma e participar voluntariamente de um processo tão diferente do habitual.

### 3.3.4 Premissas

- as estratégias de comunicação utilizadas para o Projeto Fiat Mio foram diferentes das habituais usadas pela Fiat do Brasil, possibilitando o projeto contar com a colaboração dos funcionários e se desenvolver no formato interdepartamental;
- a tecnologia digital colaborou para o envolvimento das diversas áreas no desenvolvimento do Projeto Fiat Mio, já que a rapidez na difusão e troca de informações era fundamental para o sucesso do projeto;
- O status de participar de um projeto inovador, inédito e ousado contribuiu para o envolvimento de diferentes áreas da empresa.
- avaliar a eficácia dos instrumentos de comunicação utilizados pela empresa, impressos ou digitais, como *extranet*, *house organ*, *newsletters* e quadros de avisos, para o envolvimento dos diversos departamentos;

### 3.4 Fontes Documentais

Para complementar o escopo inicial proposto, deste estudo de caso, esta dissertação busca conhecer também os instrumentos de comunicação utilizados pela empresa, impressos ou digitais, como *extranet*, *house organ*,



*newsletters* e quadros de avisos, para o envolvimento dos diversos departamentos.

Os sites pesquisados foram os da própria empresa [www.fiat.com](http://www.fiat.com) e [www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br) como as plataformas desenvolvidas para o projeto Fiat Mio, como [www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc).

Os artigos foram pesquisados em diversos meios de comunicação, como impresso as revistas especializadas: Revista Quadro Rodas<sup>4</sup>, Revista AutoEsporte<sup>5</sup>, Revista Mundo Fiat<sup>6</sup>. Como meio eletrônico, além dos sites institucionais da empresa, os sites referentes à área de comunicação e marketing: jornal Propaganda e Marketing - [www.propagandaemarketing.com.br](http://www.propagandaemarketing.com.br)<sup>7</sup> e Meio e Mensagem, [www.meioemensagem.com.br](http://www.meioemensagem.com.br)<sup>8</sup>.

Entrevistas de alguns funcionários da Fiat sobre o projeto foram encontradas em jornais, como além dos especializados indicados acima, no Jornal Estado de Minas<sup>9</sup>. Em meio eletrônico, diversas entrevistas foram encontradas no *youtube*.

As premiações sobre o projeto foram encontradas no site da empresa, como também os dezesseis *making off* realizados pela Agência Click Isobar relatando o passo a passo do projeto.

Como campo, entrevistas foram realizadas na fábrica da Fiat, em Betim, Minas Gerais, nos dias 11, 12 e 13 de abril de 2013, com os principais autores envolvidos no projeto. E posteriormente em São Paulo, no dia 16 de abril de 2013, na Agência Click Isobar.

---

<sup>4</sup> revista sobre mercado automobilístico pertencente à Editora Abril.

<sup>5</sup> revista sobre mercado automobilístico pertencente à Editora Globo.

<sup>6</sup> revista da empresa, distribuição interna.

<sup>7</sup> site do jornal Propaganda e Marketing ([www.propmark.uol.com.br](http://www.propmark.uol.com.br)), Editora Referencia.

<sup>8</sup> site do jornal Meio e Mensagem ([www.meioemensagem.com.br](http://www.meioemensagem.com.br)), Editora Meio e Mensagem.

<sup>9</sup> maior jornal do estado, pertencente ao Grupo Diário Associados.



### **3.5 Escolha dos sujeitos de pesquisa**

Os sujeitos foram selecionados a partir da referência do desenvolvimento do projeto Fiat Mio. O grau de importância foi aqui atribuído pela participação direta no projeto, assim como das tomadas de decisão inerentes ao mesmo. Foram várias pesquisas secundárias, como apontadas anteriormente, para identificar os trabalhadores envolvidos diretamente com o processo. A pesquisadora entrou em contato diretamente com diretoria de Publicidade e Marketing, solicitando as entrevistas, o que foi prontamente acertado. A sugestão de se entrevistar um responsável na agência de publicidade foi feita pela própria Fiat, confirmando a importância desse relacionamento, e ao mesmo tempo, capacitando a pesquisadora a compreender melhor o operacional de uma plataforma colaborativa. Posteriormente, o roteiro para as entrevistas foi encaminhado para conhecimento.

Foram entrevistados:

#### **Entrevistas realizadas na Diretoria de Publicidade e Marketing na Fiat**

Com diretor de publicidade e marketing de relacionamento responsável pelo desenvolvimento criativo do projeto e pela coordenação geral com a agência de comunicação e publicidade, a Agencia Click Isobar, responsável pela operacionalização.

Com gerente de publicidade e marketing, responsável pela implementação do projeto.

#### **Entrevista com a Diretoria de Comunicação Interna na Fiat**

Com gerente de comunicação interna, responsável pela divulgação dos processos do projeto para os funcionários da organização.

#### **Entrevista com Centro de Estilo Brasil Fiat**

Com gerente do centro de estilo, idealizador do projeto.

#### **Entrevista com Inovação e Metodologia na Fiat**

Com Supervisor de Inovação e Metodologia, responsável pelo desenvolvimento operacional na produção do Fiat Mio.



### **Entrevista com a Agência Click Isobar (agência responsável pela comunicação online da Fiat)**

Com diretor executivo de criação, responsável pelo desenvolvimento, implementação e operacionalização do projeto na agência. Elo entre a Fiat e os internautas envolvidos no projeto.

O objetivo principal é conhecer as estratégias de comunicação utilizadas para que os funcionários se inteirassem do projeto. Além de entender como se desenvolve um projeto em plataforma colaborativa.

Nas considerações finais, os objetivos serão retomados quando as premissas apontadas na pesquisa serão relacionadas às observações feitas a partir desse estudo.



## Capítulo 4

### A Fiat e o projeto inovador “Fiat Mio” relato de uma experiência bem sucedida

Compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação são características marcantes da Fiat do Brasil<sup>1</sup>. A empresa investe no desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores, com produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade socioambiental. Procurando a sintonia com os desejos e as aspirações de seus clientes desenvolveu o projeto Fiat Mio, um ousado e criativo projeto desenvolvido de forma inédita na indústria automobilística.

Neste capítulo, além de descrever sobre o projeto Fiat Mio, será feito um breve relato sobre a empresa.

#### 4.1 Identificação

O nome **FIAT** é um acrônimo de **Fabbrica Italiana Automobili Torino** (“Fábrica Italiana Automóveis Turim” em português), mas também pode significar “faça-se” em Latim.

Criada em 1899, a **Fiat** está localizada na cidade de Turin, na Itália e é detentora das marcas: **Fiat**, Ferrari, Alfa Romeo, Maserati, Chrysler, Jeep, Dodge, Lancia, entre outras. Presente em diversos países, é considerada uma das maiores fabricantes de automóveis do mundo. Sempre foi uma empresa considerada familiar, e alguns dos membros da família ainda trabalham na direção da empresa.

Alguns fatos interessantes são relatados sobre a empresa. Segundo dados do site italiano, a Fiat foi a primeira empresa a construir fábricas no Leste Europeu, especialmente na Rússia – na época União Soviética, na qual a

---

<sup>1</sup> Mais informações em [www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br) e no anexo nº



*AutoVaz* (Lada) é a mais conhecida no Brasil, em uma época em que os mercados estavam consolidados na Europa, México e Brasil. Nenhuma montadora, até então, tinha um olhar mercadológico para essa região.

A marca chegou aos Estados Unidos mas não fez sucesso no mercado americano, à princípio. Os primeiros carros apresentavam problemas logo após o lançamento, o que fez com que o acrônimo "Fiat" virasse "Fix It Again, Tony" (*conserte-o de novo, Tony*). Apesar disso, as outras marcas do Grupo, como as marcas Ferrari, Maserati, Lancia e Alfa Romeo, tinham prestígio mundial e eram bem aceitas e respeitadas no mercado americano. Precisou de quase dez anos para reverter essa situação, e a mudança se deu pela credibilidade das outras marcas.

Hoje o Grupo Fiat tem fábricas no Brasil, Índia, México, Argentina, Turquia, África do Sul, Polônia, além das existentes na Itália. Considerado o maior grupo industrial da Itália e um dos maiores do mundo, possui atividades industriais em mais de 60 países nos cinco continentes, onde produz modelos adaptados aos mercados locais e às vezes voltados à exportação, como a linha Palio.

Além das atividades automobilísticas, o Grupo também atua na área financeira com as empresas Fiat Finanças, Banco Fidis, CNH Capital e Fides Corretagens de Seguros. Na educação e cultura, com a Fundação Torino e a Casa Fiat de Cultura. No esporte é proprietária da Juventus FC, time mais popular da Itália.

## **4.2 A Fiat no Brasil**

A empresa instalou sua fábrica em Betim, região metropolitana de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, em 1976 e hoje é considerada a maior instalação fora da Itália. Apesar de ter sido inaugurada em 1976, a Fiat Automóveis começou a traçar sua história no Brasil no princípio da década de 70, quando o então governador de Minas Gerais, Sr. Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat S.p.A. (Itália).



O objetivo principal das negociações era incentivar a maior indústria automobilística italiana a realizar novos investimentos em um pólo industrial emergente, já que se contava com a Fiat Allis na cidade de Contagem. Um ano depois, o governo de Minas Gerais já recebia diversas missões técnicas provenientes da Fiat Auto S.p.A., e em 1972 foi assinada uma carta preliminar de intenções. Neste mesmo ano foi apresentado pelo Ministério da Indústria e do Comércio à direção da Fiat o Programa Especial de Exportações, que contribuiu com a definição do empreendimento.

Em março de 1973, em solenidade realizada no Palácio da Liberdade, sede do governo mineiro, foi firmado o Acordo de Comunhão de Interesses entre o Governo e a Fiat que, após sua aprovação na Assembleia Legislativa do Estado, levou a constituição, no mês de julho, da Fiat Automóveis S.A.

O início da construção da fábrica data de 1974. O projeto foi elaborado pela Fiat Engineering S.p.A. e previa a construção em dois anos de uma área coberta de 350 mil metros quadrados dentro de uma área total de 2.245.000 metros quadrados e a conclusão, em cinco meses, de um projeto de terraplanagem que tinha como características a escavação de 12 milhões de metros cúbicos de solo e 522 mil metros cúbicos de rocha.

A inauguração da Fiat Automóveis S.A. aconteceu no dia 9 de julho de 1976 pelo então Presidente da República, Sr. Ernesto Geisel, e o Presidente da Fiat S.p.A., Sr. Giovanni Agnelli. Neste mesmo dia, já era iniciada a fabricação do modelo 147 com uma produção inicial anual projetada de 20 mil veículos. Neste dia também foi apresentado um protótipo do mesmo modelo movido a álcool.

Em 1979 lançou o primeiro carro brasileiro movido à álcool, o Fiat 147. Em relação à sustentabilidade, “por acreditar plenamente na união entre desenvolvimento e sustentabilidade, cada passo dessa grande indústria envolve o equilíbrio entre perspectivas econômicas, ambientais e sociais. Também por compreender que as empresas são parte de comunidades dinâmicas, e cada vez mais participativas, a Fiat valoriza o relacionamento intersetorial, articulando-se, permanentemente, com o governo e a sociedade civil” ([www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br)).



Hoje, o Brasil ocupa uma posição privilegiada na estratégia global da empresa. É um dos principais grupos industriais do país, com atuação diversificada nos segmentos metal-mecânico e de serviços, parâmetros de eficiência e qualidade no mundo empresarial brasileiro, com dezesseis empresas ocupando posição de liderança em quase todos os setores em que atuam.

A organização busca a excelência em seu negócio, o que justifica os altos investimentos em estrutura e inovações, na ordem de R\$ 5 bilhões feitos até 2010, o que a torna uma das maiores fábricas de automóveis do mundo.

No Brasil há quase quatro décadas, sendo que nos últimos dez anos permanece como líder do mercado brasileiro de automobilismo, foi a única capaz de desbancar, com o Fiat Mille, a liderança de vendas de 25 anos da VW com o Gol, em março de 2012.

### **4.3 Características organizacionais**

#### **4.3.1 Gestão**

A Fiat Automóveis prega a constante adoção de práticas de gestão que a colocam como sinônimo de excelência e orgulho entre seus clientes, acionistas, empregados e que proporcionam à marca ser líder de mercado.

Em seus Princípios e Valores, a Fiat adota coerência, transparência, ética e exigência consigo mesma, com a constante busca de sempre fazer o melhor.

Em suas práticas de gestão, que tornam a marca cada vez mais forte, a Fiat preocupa-se constantemente com o cliente, a razão da existência de qualquer negócio, e com toda a sociedade.

A Fiat valoriza as pessoas e respeita o ambiente como um todo para crescer diante de uma sociedade mais justa e com perspectivas de futuro.

#### **4.3.2 Missão, Visão e Princípios e Valores**

Missão - Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação



de valor e a sustentabilidade do negócio.

Visão - Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

### Princípios

- ✓ Integridade e rigor - Coerência, transparência, ética e exigência consigo mesmo, buscando sempre fazer o melhor.
- ✓ Abertura ao debate e busca da convergência - Estar aberto ao novo, dispor-se a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.
- ✓ Capitalização das diferenças culturais - Aprender com a cultura local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.
- ✓ Competência profissional como paixão - Procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.
- ✓ Rapidez e determinação - Agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.
- ✓ Propositividade - Ir além do exigido, com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.
- ✓ Vontade de superar-se - Ir além dos limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados. Valores
- ✓ Satisfação do cliente - Ele é a razão da existência de qualquer negócio.
- ✓ Valorização e respeito às pessoas - São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.
- ✓ Atuar como parte integrante do Grupo Fiat - Juntos nossa marca fica muito mais forte.
- ✓ Responsabilidade social - É a única forma de crescer em uma



sociedade mais justa.

- ✓ Respeito ao Meio Ambiente - É isso que nos dá a perspectiva do amanhã.

### **4.3.3 Diretoria**

**Diretor Presidente:** Cledorvino Belini

#### **Outros diretores estatutários Fiat Automóveis:**

Max Chiara - Diretor Administrativo e Financeiro

Lélio Ramos - Diretor Comercial

Alfredo Leggero - Diretor Industrial

Mário Borio - Diretor Recursos Humanos

#### **Outros diretores Fiat Automóveis:**

Osias Galantine - Diretor de Compras

Marco Antônio Lage - Diretor de Comunicação Corporativa

Claudio Demaria - Diretor de Engenharia de Produto

Márcio de Lima Leite - Diretor Jurídico

Carlos Eugênio F. Dutra - Diretor de Desenvolvimento de Negócios Mercado Externo

Cristiane Paixão - Diretora de Qualidade

Antônio Sérgio Martins Mello - Diretor de Relações Institucionais

Luis Claudio Correa Villani - Diretor Information Technology

## **4.4 A fábrica**

A Fiat Automóveis conta hoje com uma fábrica situada em Betim- MG, e opera em três turnos. Sua capacidade atual de produção é de 800.000 veículos por ano, montando as linhas da família Palio, Marea, Brava, Stilo e Uno. Além da linha de montagem dos motores Fire, que foram integrados a



linha Palio ainda em 2000. A fábrica de Betim congrega todas as etapas da montagem dos veículos e pode ser separada em unidades básicas aonde se realizam etapas importantes no processo produtivo. São elas a unidade de Prensas, Funilaria, Pintura, Montagem Final e Pista de Testes. Está contida também na planta a fábrica de motores e transmissões.

A fábrica Fiat em Betim é a maior instalação da empresa fora de seu país natal, a Itália.

A Fiat Automóveis superou, em 2012, sua marca histórica de vendas no Brasil, registrando o melhor desempenho em seus 36 anos de presença no País. De janeiro a dezembro, foram emplacados 838.219 automóveis e comerciais leves da marca, o que representa um crescimento de 11,1% em relação ao ano anterior ( com 754.276 unidades vendidas ) e uma expansão de 10,2% em relação ao recorde de vendas anterior da empresa, estabelecido em 2010, com 760.495 unidades. A Fiat liderou o mercado brasileiro pelo décimo primeiro ano, através de suas mais de 400 concessionárias distribuídas por todo o Brasil.

#### **4. 5. Além de carros**

A empresa sempre se apresenta de forma criativa, moderna, com olhar para o futuro. Diversos programas são desenvolvidos pela organização com objetivos diversos, como capacitação profissional, meio ambiente sustentabilidade, entre outros, como destacam em seus princípios e valores: “A Fiat valoriza as pessoas e respeita o ambiente como um todo para crescer diante de uma sociedade mais justa e com perspectivas de futuro.”

Para sustentar esses princípios, conta com um programa de visitação aberto, programa de sustentabilidade e programas especiais de educação e cultura e inclusão social para os funcionários, através da Fundação Fiat



## 4. 6. O Projeto Fiat Mio

### 4.6.1 Inovação e criatividade

Em 2009 a Fiat desafiou sua perspectiva. Percebendo o envolvimento de diversos *stakeholders* nos dois projetos FCC, queria pensar mais longe. A ideia de *open innovation*<sup>2</sup> já vinha sendo estudada, mas a ideia de quebrar paradigmas ao construir um carro em tempo real, com transmissão ao vivo pela internet, era desafiadora. Principalmente porque teria que ser capaz de não perder o interesse e a demanda do consumidor ao longo do processo.

À princípio, essa foi a ideia: a produção de um carro-conceito transmitida via internet, 24 horas por dia, mostrando pela primeira vez na indústria automobilística, os processos de desenvolvimento e montagem de um carro, ideia que levada por seu idealizador, o gerente do Centro de Estilo Fiat – Peter Fassbender ao seu chefe, Giancarlo Bertoldi, diretor de engenharia da Fiat, foi aprovada. “Aquela tese de que seria impossível as montadoras fazerem um carro que levasse em conta de verdade a demanda de seus consumidores me incomodava. Bertoldi deu luz branca pra seguir com essa inquietação.”(Peter Fassbender).

Após uma reunião do Centro de Estilo com as áreas necessárias para que o projeto começasse a tomar corpo – Inovação, Publicidade, Comunicação, Engenharia, o diretor de publicidade e marketing de relacionamento, João Ciaco, viaja para São Paulo para uma reunião de *briefing* com a agência que tocaria o projeto: AgênciaClick Isobar.

É nesse momento que o projeto muda. Nesse reunião, a agência percebe que o projeto poderia e deveria ser maior. Que ao invés de se mostrar um carro sendo produzido ao vivo, a Fiat deveria saber o que os consumidores gostariam que existisse em um carro, e produzi-lo.

---

<sup>2</sup> Inovação o aberta, colaborativa



A ideia de engajar e encorajar o consumidor na concepção de um novo produto era sedutora. Surge o desafio do *crowdsourcing*<sup>3</sup>, trabalhar em uma plataforma colaborativa, que na época era uma novidade como ferramenta para a inovação. Novidade ainda maior para a indústria automobilística, que sempre trabalhou com base no segredo, à portas fechadas.

Proposta preparada para apresentar para o presidente da Fiat, C. Beline, que segundo entrevista realizada com Peter Fassbender – Centro de Estilo, a aprovou em dez minutos. O desafio agora estava formalizado e aprovado. Como colocou Peter, "quebramos um paradigma porque os carros sempre são pensados e produzidos dentro de uma caixa, no segredo, e nós quebramos isso. Fizemos justamente ao contrário, abrimos a caixa e pedimos sugestões para construir esse carro."

O primeiro levantamento das sugestões a respeito do carro do futuro foi feito internamente, através de um workshop, no qual os especialistas de diferentes áreas da empresa foram instigados a pensar o futuro. O que para eles seria também um carro do futuro? Qual a pergunta que veria ser feita aos internautas para que esse projeto obtivesse a maior e melhor participação? Como trabalhar esse projeto? Nesse workshop sai a pergunta-chave: "No futuro que iremos construir, o que um carro deve ter para que eu possa chamar de meu, sem deixar de servir ao próximo?"

Em seguida, através do mapeamento de cenários veio a criação do portal [www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc), em busca da opinião de outros públicos, os consumidores. A comunicação para lançar a campanha foi baseada em redes sócias. No site da Fiat o convite já era o diferencial: "pensar no futuro". Como coloca Diego Araújo, diretor de criação da AgênciaClick Isobar, "começou com um blog e logo depois, se transformou em site. Qualquer pessoa poderia participar, dar a sua sugestão do carro".

O site apresentou três versões durante o processo. Na primeira, chamada de Fase 1 *Concept Ideas*, os internautas iniciam a participação com as ideias e

---

<sup>3</sup> modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para criar soluções ou desenvolver tecnologias e gerar fluxo de informações..



sugestões do carro do futuro. Nessa fase, iniciada em agosto de 2009, eram formadas as ideias e discutidas, pois os participantes além de postarem suas ideias comentavam e votavam as dos outros. A AgênciaClick Isobar, capacitava a Plataforma para que os usuários testassem e interagissem. Eram publicados *posts*, três vezes ao dia, em uma área que se chamava *Inspirações*, para que os usuários se sentissem mais seguros a dar suas opiniões. Isso foi um grande diferencial, pois uma das principais características de *User Generated Content* (UGC)<sup>4</sup> é a de que quanto mais informações disponíveis para os usuários, todo o conteúdo que será gerado por esses usuários fluirá melhor. Assim, várias das melhores ideias, insights, inovações e tendências produzidas no Brasil e no mundo foram levantadas pela agência e postadas na Plataforma Mio. Estava criando um carro em um processo colaborativo. Um carro para que o usuário pensasse: “O carro pra chamar de meu”.

A segunda versão, *Concept Design*, entra no ar em novembro de 2009. Dividia em duas fases, na primeira, chamada *open concept design*, a empresa interpreta as ideias geradas e organiza os *desejos* apresentados na Fase 1, formalizando a criação coletiva e resultando em uma especificação, um documento de propriedade intelectual aberta – *creative-commons*. Foram 21 tópicos que resumiam, em profundidade e detalhamento, cada uma das sugestões. Na segunda fase, denominada *Fiat Concept Design*, esses tópicos eram debatidos com o consumidor por um período de 7 a 10 dias, e em seguida, discutidos com os engenheiros e designers para depurarem e dar continuidade ao projeto. Nessa fase o carro começa a ser produzido. É a leitura sobre o conceito que foi criado e que resultará no protótipo do FCC III.

Em setembro de 2010 sobe a terceira versão do site, *opening brand*, fase na qual mais do que ressaltar a marca - nome do carro, modo como será comunicado - estimula outras pessoas, além das que contribuíram para a construção ou as que gostam de automóveis, a participarem da campanha de lançamento no Salão do Automóvel, também de forma colaborativa, do

---

<sup>4</sup> Conteúdo Gerado pelo Usuário, em português. Esse termo é usado quando empresas ou instituições criam alguma ferramenta que possibilite o usuário criar o conteúdo.



FCC III, carro-conceito construído à luz da *Inteligência Coletiva* gerado pelo Fiat Mio, a Plataforma Colaborativa.

#### 4.6.2 O relato

Os números revelam o tamanho do projeto: mais de dois milhões de pessoas de 160 países participaram de alguma forma do portal, sendo que o Brasil marcou 65% dessa participação, além dos participantes dos Estados Unidos, Japão, México, Vietnã, entre outros países. Foram 17.000 ideias enviadas e interpretadas, das quais 11.000 foram utilizadas.

Para a empresa, um número mais do que expressivo de interessados na criação do carro do futuro. O projeto previu todas as fases de acordo com as estratégias de comunicação, como pontua Margarida Kunsch:

“As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente”. (KUNSCH, 2006, p. 179).

De acordo com a Fiat, foram diversos processos em desenvolvimento colaborativo. Quando uma ideia era apresentada por um internauta, pontuada então, como um desejo da maioria, e essa sugestão a Fiat não possuía know-how ou instrumentos para desenvolver, os contatos com fornecedores e até mesmo com a academia, através das universidades, foram um diferencial. Se a tecnologia não estava próxima, um fornecedor iria encontrá-la.

O contato com as universidades aconteceu com o intuito de convidá-las à participar da plataforma fiat.mio.cc, atraindo ideias de especialistas na área automotiva, que atuaram como os consumidores coparticipantes na produção



do FCC III. A aquisição de patentes pertencentes às universidades também aconteceu quando a Fiat necessitava de uma tecnologia que não dispunha.

O quadro abaixo mostra esse envolvimento diferenciado.

### Síntese das práticas de inovação colaborativa no desenvolvimento do Fiat Mio

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO COLABORATIVA	FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO	AGENTES EXTERNOS	CONTRIBUIÇÃO PARA O PRODUTO
Colaboração em P&D	Pesquisa – geração e seleção de ideias e criação de conceito	Consumidores	Capacidade de o automóvel receber atualizações e novas configurações
Colaboração em P&D	Pesquisa – geração e seleção de ideias e criação de conceito	ICTs (alunos e professores de universidades)	Novas soluções para carregamento da bateria no carro elétrico
Aquisição e licenciamento de tecnologia e colaboração em P&D	Desenvolvimento	ICTs (grupos de pesquisa de universidades)	Transmissão de eletricidade sem fio
Aquisição e licenciamento de tecnologia e colaboração em P&D	Desenvolvimento	Fornecedores (start-ups e empresas incubadas)	Tecnologia que possibilite os vidros mudarem de cor
Aquisição e licenciamento de tecnologia	Desenvolvimento	Fornecedores atuais	Componentes para fabricação de carro elétrico, com bateria cambiável
Colaboração em gestão da P&D	Pesquisa e desenvolvimento	Fornecedores (AgênciaClick)	Criação e gerenciamento da plataforma, relação com o consumidor, briefing, decisões de conceito

Figura 10 : Tabela Fiat Mio

Fonte: Revista FGV – v. 52 n. 5 set./out. 2012

A interatividade foi o objeto da campanha, sempre em busca de identificar as necessidades e anseios desses internautas, e responder.



Como coloca McLuhan:

Em vez de sair e comprar um livro embalado do qual cinco mil exemplares foram impressos, você irá ao telefone, descreverá seus interesses, suas necessidades, seus problemas e dirá que está trabalhando em cima de uma história de aritmética egípcia. Você sabe um pouquinho de sânscrito, tem conhecimento de alemão, é um bom matemático, e eles dizem está bem. E num átimo xerocam todo o último material para você pessoalmente, não como algo a ser tirado de uma prateleira. Envia-lhe o pacote como um serviço pessoal direto. É aqui que nos encaminhamos para as condições eletrônicas de informação. Os produtos estão convertendo cada vez mais em serviços. (2003, p. 97)

A Fiat abriu completamente o processo de design do automóvel, através da criação do hotsite no qual os internautas podiam compartilhar da criação do automóvel, com a questão: “E no futuro como serão os carros? Você já parou para pensar? A Fiat parou para ouvir.” (fiat.com)

Foi o primeiro carro a ser desenvolvido em Creative Commons<sup>5</sup> o que se estabeleceu como união de várias ideias, de colaboração, de participação, tendo a plataforma aberta como objetivo de propagar as ideias e concepções, sem restrições. Esse processo, denominado de plataforma colaborativa, foi visto por Pedro Fassbender, do Centro de Estilo da Fiat, como um jeito diferente de pensar carro, compartilhando as formas de tomar decisões. Para Peter, a Fiat era o lápis do desenho.

Como explica o diretor de marketing da Fiat, João Batista Ciaco, em entrevista para a Revista Mundo Fiat:

“Por congregarmos opiniões tão diversas e gerais, e para permitir a correta utilização de uma criação coletiva, fomos buscar a homologação *Creative Commons*, o que vai permitir que qualquer pessoa, marca ou empresa, venha a utilizar as ideias coletivas originadas no Fiat Mio dentro dos preceitos desse projeto” (CIACO, 2010)

---

<sup>5</sup> A organização coloca à disposição licenças que permitem a autores e criadores de conteúdo como músicos, cineastas, escritores, fotógrafos, blogueiros, jornalistas, entre outros, conceder alguns usos de seus trabalhos. Qualquer pessoa, não importa o país, tem condição de entender claramente quais são as regras para utilização de uma determinada obra. Em vez de 'todos os direitos reservados', as licenças garantem 'alguns direitos reservados', reserva apenas parte dos direitos à propriedade intelectual. ([www.creativecommons.com](http://www.creativecommons.com))



O conceito do *Fiat Mio* partiu da interpretação do site, considerado uma pesquisa de mercado de forma inversa. Isso significou que primeiro se definiu o que as pessoas queriam, através das ideias propostas e discutidas no site e depois, caberia a Fiat, resolver quais seriam os objetivos com as tecnologias disponíveis.

Os principais pontos relatados pelos internautas, foram:

Itens	Desejos
Concepção	Um veículo urbano, compacto e econômico.
Sustentabilidade	Utilização de energia limpa e materiais ecológicos.
Infotainment	ao com celular, media player, GPS e outros <i>gadgets</i> via sistema operacional próprio. Tela de controle touchscreen, head-up display e autodiagnostico.
Design	Um carro bonito, moderno e desejável, com excelente visibilidade e vidros inteligentes que controlem a incidência de luz.

fonte: Revista Mundo Fiat – ed nº108.

#### 4.6.3. A comunicação planejada: interpretando as solicitações

Os designers da Fiat partiram para uma pesquisa de imagem e busca por referências. Seria o início das interpretações dos milhares de internautas participantes. Depois dessa etapa foram definidas duas linhas guias: ***Precision e Sense***. A *precision*, que lembra precisão, é composta de formas justas e simples, soluções bem definidas. O melhor com o mínimo. A empresa definiu *precision* como guia de formas simples, linhas bem definidas e minimalistas. Essa descrição associa-se bem a ideia de projetos modulares. Já a *sense* é uma guia complementar ao *precision*, com mais sutilezas. Para a Fiat, a *sense* é mais quente, fluida e natural, e sugere



sensação de acolhimento. Inspirada em formas orgânicas, associadas à linhas da natureza, sua forma remete também ao biônico, à sinuosidade.

Como colocado pelo Centro de Design da Fiat “o que se projeta nessa fase é um cenário, pois o ainda é uma idealização.” São inúmeras as possibilidades para o interior de um carro. Pode ser pensado para a família, com mais espaço, um carro robusto tipo *of Road*<sup>6</sup>. Já partindo da análise de um veículo de dois lugares, chega-se a conclusão de o *Mio* ser um carro robusto com dois lugares, talvez três. Os grandes desafios colocados a partir de então é interpretar as necessidades apontadas no site, de forma segura e sincera, pois as opiniões têm que se converterem em ações e produtos. Nesse momento, o Centro de Design passou por exaustivas discussões.

Já para os engenheiros envolvidos no projeto, a dificuldade estava em identificar as melhores soluções para as ideias apontadas pelos internautas, pois ideias eram pontuadas mas claro, sem as soluções tecnológicas ou de produção. Nesse sentido, o papel dos engenheiros e designers foi o de discutir soluções técnicas para as propostas, isto é, o de adequar as ideias em uma realidade. Como diferencial, especialistas em ergonomia entram na discussão para buscar, no protótipo, a ideia minimalista de conforto. Afinal, o carro do futuro era compacto.

Uma diversidade de testes e simuladores atuaram em todos os equipamentos do veículo, do combustível ao ar condicionado, à roda, aos bancos etc. Foram utilizados simuladores para cidades e estradas. Os grandes desafios colocados a partir de então eram os de interpretar as necessidades apontadas no site, de forma segura e sincera, pois as opiniões teriam que se converter em ações e produtos.

Como informado no vídeo de *making of*<sup>7</sup> do projeto, “o carro será esculpido digitalmente até formar um conjunto. Esse esboço é desenvolvido na matemática, num processo de maturação do projeto”. No 3D o

---

<sup>6</sup> Off Road ou Fora de estrada é um termo do vocabulário inglês que literalmente quer dizer "fora de estrada" e designa atividades variadas praticadas em locais desprovidos de estradas pavimentadas, calçadas ou de fácil acesso e trâmite. ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) acesso em 10 de março de 2012)

<sup>7</sup> making of Fiat Mio – episódio 6: modelagem em 3D



designer acompanha, orienta e coordena o processo. A interpretação é primordial. “É uma série de ideias para serem escolhidas, porém, atentos ao que o público deseja”. Após a transformação em um objeto tridimensional, o modelo é construído com uma estrutura metálica com isopor, que deve ser bem próximo ao modelo virtual, em volume e tamanho. É a transposição do desenho para o modelo, que após a execução é moldado em uma argila que é maleável quando fria, podendo ser alterada diversas vezes. Para a produção, os funcionários passaram a se dedicar em um protótipo real, onde deveriam simular também as cores e a texturização do carro, expondo-o a várias incidências de iluminação, tanto nas superfícies internas quanto externas. Esse processo saía totalmente da rotina e *expertise* do centro, o que fez com que outras áreas do grupo se inteirassem nas análises.

Na etapa de finalização e tratamento de superfície – cor e textura e tipo de acabamento - a equipe buscou referência nas tendências gerais, moda, arquitetura e outros elementos presentes no cotidiano do provável consumidor do Fiat Mio. Não poderia deixar de atender nesse momento, as solicitações externas, de que o material usado fosse sustentável, ecologicamente correto.

Muitas das virtudes do modelo partiram da plataforma colaborativa, mas o modelo pronto, acabado, sempre é uma surpresa para a equipe e orgulho presente nos olhos dessa equipe, ao ver o projeto concretizado, por toda corporação.

Como defendido por Joan Costa:

“ A Comunicação se transformou em “corporativa”. Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Dai que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizavam nossa sociedade e nossa civilização.” (1995, p.95)

O Fiat Mio foi apresentado ao público no Salão Internacional do Automóvel em 2010, e no momento de apresenta-lo, João Batista Ciacco colocou: “a



grande ansiedade agora é tirar a cobertura do carro. Comparo isso à sensação do nascimento de um filho. “

Neste momento, destaca-se também a maneira como a equipe da empresa interagiu com os clientes, com o público em geral e com os internautas.

Para Paulo Nakamura, supervisor de design do centro de estilo, o que muda é a forma de encarar o cliente, a atenção que tem que se dar a ele daqui para frente, “ é um trabalho transparente. Trazer o consumidor para o projeto já faz parte da história da Fiat, porém, nesse, especialmente, primou-se pela transparência – a interação com o cliente através da internet”.

Foi o grande suporte para a equipe ter uma porta aberta à quem quisesse opinar. A fábrica da Fiat de Betim, Minas Gerais, promoveu um sorteio para seus funcionários. Cada escolhido poderia apontar um colega e ambos embarcariam para São Paulo para participar do Salão do Automóvel.

A participação de diversos funcionários da empresa é destacada na matéria:

“O trabalho interno em equipe também foi revolucionário na construção do Mio. O processo colaborativo instaurado virtualmente exigiu a comunicação intensa de vários setores da Fiat que rotineiramente não trabalham tão próximos, como pesquisa e inteligência. Centro Estilo, engenharia, marketing, comunicação, treinamento, recursos humanos e produtos.” (revista Mundo Fiat nº 104, p. 12,2010).

Esta atitude comprova o depoimento de Ciaco na mesma revista, onde diz: “é uma experiência colaborativa externa e, também e principalmente interna. Muda, sem precedentes o nosso jeito de trabalhar.”

Mais importante que o carro é o projeto. Ele relaciona a marca Fiat com seus públicos, seus vários consumidores e, as diversas interações é que fizeram o êxito dele.



Morgan (2010) esclarece que:

Quando reconhecemos que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que precisam ser atendidas, nossa atenção volta-se invariavelmente para o fato de que elas precisam de um ambiente amplo para vários tipos de sustentação. É esse tipo de pensamento que agora alicerça a "abordagem dos sistemas abertos", baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são "abertas" para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. (2010,p.65)

Assim, como pontua Marchiori (1995) "deve-se compreender a comunicação nas empresas como um meio para exteriorizar políticas, ações, procedimentos e busca da integração dos indivíduos, aprimorando as relações interpessoais". Ainda para Marchiori (2005), as decisões assertivas que uma organização procura depende da comunicação, pela qual ela recebe e canaliza informações, e esse sucesso está primeiramente localizado em sua instância interna e nas habilidades de comunicação que ela detém.

Para Torquato (1986), a comunicação deixará de ser considerada despesa pela empresa no momento no qual passa a ser considerada, de forma consistente, nos investimentos da organização, o que acontece quando a comunicação integra meios, formas, canais e pessoas, para assegurar os resultados almejados pela administração. Ainda para o autor, a comunicação interna é de suma importância nos momentos do cumprimento das metas da organização, além da importância no desenvolvimento de um clima cordial.

Para o desenvolvimento e, principalmente, manutenção de uma boa imagem, a empresa tem que ter o olhar além de externo, interno. Essa diferenciação se faz mais do que importante no momento em que a organização se posiciona no mercado.

Como esclarece Nassar:



“Nessa guerra de comunicação, espalhada em tantas frentes de batalhas, as empresas vão construindo as suas imagens institucionais. Ou seja, aquela imagem que é a soma de todas as outras imagens da empresa. A somatória final, por exemplo, da imagem dos produtos da empresa (sua qualidade, seu preço, sua durabilidade etc.) mais a imagem da relação da empresa com o consumidor.” (1995, p.21)

Pensando na importância das diversas estruturas dentro da organização, Margarida Kunsch coloca:

“Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta.” (2011, p.39)

E, desta forma também, que Marco Antônio Lage colabora para a imagem e identidade do grupo Fiat, ao afirmar que “o FCIII – Fiat Mio, nasce da conexão de múltiplas visões, que convergem para soluções inovadoras e ecológicas que designers, técnicos e engenheiros da Fiat transformaram em realidade”, e como já colocado anteriormente, a *realidade* foi apresentada no Salão Internacional do Automóvel de São Paulo, entre setembro e outubro de 2010.

O formato de trabalho envolveu a Agência Click de forma constante. Além de trabalhar toda a comunicação on line, ficou responsável também, pelas informações trazidas pelos consumidores, como descrito no quadro abaixo

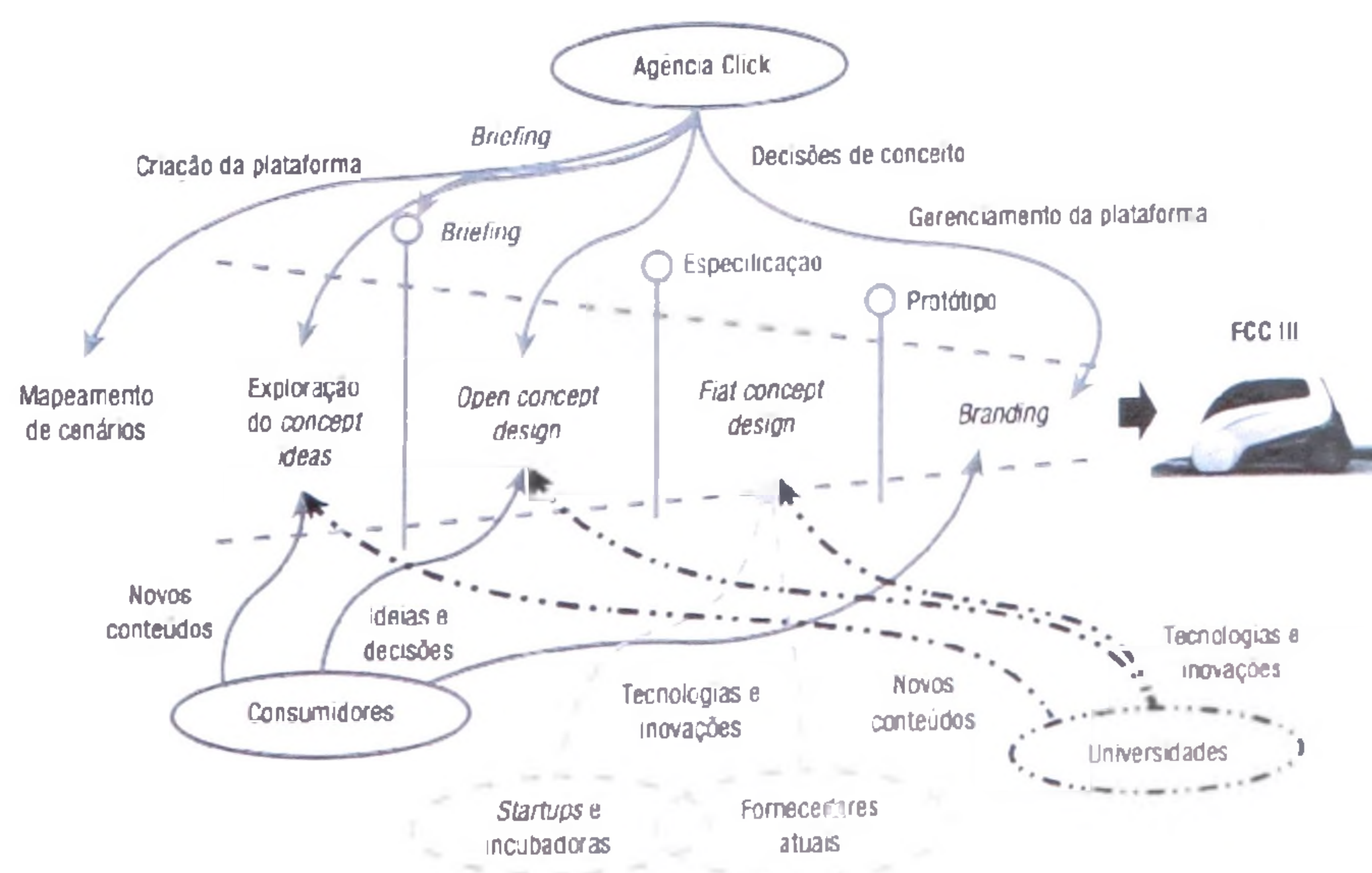


figura11: quadro processo interativo  
 fonte: revista FGV . 52 n. 5 set./out. 2012



A agilidade e rapidez na troca das informações foram cruciais para o desenvolvimento do projeto.

O mercado cada dia mais voraz, rápido, exige das empresas uma atitude positiva em relação às mudanças em seus ambientes, sejam políticos, sociais e ou econômicos, e neste momento a comunicação é fundamental para que a organização possa difundir a cultura que deve ser conhecida por todos na empresa, que quando bem divulgada é capaz de fazer com que as relações, entre as diversas áreas e funcionários, sejam de real envolvimento.

A comunicação foi decisiva para que houvesse esta interação, este envolvimento entre as áreas na Fiat, capacitando os funcionários quando no desenvolvimento do carro-conceito Fiat Mio.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica realizada e o estudo de caso levado a efeito permitem a chegar a algumas considerações.

Mediante a necessidade de acompanhar as mudanças e transformações traçadas pela globalização, as organizações tem procurado por novas estratégias de atuação. Para manter sua competitividade, buscam funcionários comprometidos com a missão, visão e cultura, capazes de contribuir nos resultados da organização. Neste cenário, a comunicação interna na organização se apresenta como fator fundamental para que este comprometimento seja alcançado, porque é necessário que os funcionários conheçam e reconheçam os objetivos da empresa antes destes serem externados.

O que se percebe é que, mesmo a empresa possuindo hábitos de investimentos em comunicação, a extensão das informações para outros públicos, também atingidos, por vezes não acontece, ou é falha.

Nota-se que as organizações devam ter essa relação de troca de mensagens com todos os seus patamares, o que significa englobar as informações tanto na esfera interna quanto na externa. Desta forma, a comunicação com cada público deve ser determinada de acordo com sua identificação, com a adequação correta dos instrumentos a serem utilizados, mas principalmente na eficácia da mensagem, isto é, na melhor relação de entendimento entre as partes.

É interessante observar como os estudos recentes dão conta da importância da comunicação integrada nas organizações, dando ênfase aos discursos efetuados como forma de dimensionar e solidificar a imagem da empresa, sem desconsiderar o objetivo de atrair vantagem competitiva. Como nos coloca Torquato, "(...) trata-se, sobretudo, da incorporação pela empresa, de princípios que representem compromisso com a realidade social, o meio ambiente, as pressões grupais e o desenvolvimento dos seus recursos humanos (...)".(TORQUATO 1995, p. 218).



É também interessante observar como as novas tecnologias da informação e da comunicação dão a tônica ao nosso século. Neste contexto, a análise do comportamento organizacional fica direcionada para como essa empresa responde aos empregos dessas tecnologias na sua comunicação. O mercado cada vez mais volátil exige um domínio e conhecimento crítico no comportamento das empresas, que por sua vez, notam-se cada vez mais atordoadas perante essas necessidades de mudança, o que faz com que a desarmonia entre o discurso e a ação seja revelada.

Um das questões, talvez mais difíceis, seja a da empresa perceber e aceitar que não realiza sua “lição de casa” direito. A área comercial ir bem, as vendas e suas metas de vendas serem atingidas é, na maioria das vezes, a base do contexto empresarial. Mas, talvez se aprofundássemos mais essas análises, poderíamos perceber que as metas foram baixas, que o mercado estava muito mais aquecido do que se projetou, que o comportamento de compra do consumidor seria muito mais positivo. Novamente estaríamos com o olhar para fora.


Já sabe-se que as organizações tentam estreitar, ao máximo, o relacionamento com seu público externo. Mas também fica claro que essas mesmas organizações não sabem direito como fazer esse relacionamento ser natural, durar. A busca pelo “lugar ao sol” faz com que esse relacionamento pareça tão natural quanto a criança recitando “batatinha quando nasce” para uma plateia composta, especificamente, por familiares distantes. É forçado. Aqui se fala das organizações que trabalham a comunicação vertical, sem se ater ou preocupar com a resposta que está tendo. Não estão olhando para fora, muito menos para dentro. Perderam a consciência de que essas novas formas de comunicação permeiam, tanto seu público interno, quanto seu externo, e acima de tudo, fazem parte hoje de um forte canal de voz.

O pensar estrategicamente a comunicação, como já mencionado e colocado por Kunsch (2006), é e deve ser um ato constante, quase rotineiro. Não deve ser isolado, trabalhado somente em momentos de crise, ou de uma necessidade específica. Muitas vezes é isso que se vê nas organizações, esse pensar isolado, baseado em melhorar



uma deficiência, um problema pontual. Perde-se assim uma oportunidade de diálogo permanente.

Como defendido por Marchiori (1995) "deve-se compreender a comunicação nas empresas como um meio para exteriorizar políticas, ações, procedimentos e busca da integração dos indivíduos, aprimorando as relações interpessoais". E é essa integração que será a base para o sucesso, para a lucratividade.

Alguns aspectos analisados nos pontos fracos da empresa são claros. Ela sabe se sua sede está precisando de pintura. Sabe que o fato de ter só uma versão de produto, em um mercado com uma grande extensão de oferta, é um complicador. Isto é fácil. Mas quais empresas abrem mais essas análises? Quem está vendo se o fato do uniforme do funcionário não ser adequado está diminuindo sua produtividade? Quem está analisando se o valor da marca é conhecido pelos colaboradores? Ou se as metas de vendas estão claras e reconhecidas pela fábrica? A empresa sabe se os funcionários também são seus consumidores? Ou pior, por que consomem os produtos da concorrência? Ou se conhecem mais a concorrência que a própria empresa? 

Todas as respostas poderiam ser negativas, caso fosse uma entrevista com o gestor. O aprofundamento de diversas questões não é utilizado no mercado. Ainda percebe-se um olhar superficial. Os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que o mercado pode mostrar, ainda são analisados engessados. Os itens analisados compõem um padrão tímido, pobre de informações.

Para Yanaze (2011) "somente é possível estabelecer os passos que uma empresa ou um produto devem seguir quando a análise do ambiente é competente. Sem informações, as tomadas de decisões tendem a encontrar grandes dificuldades e, é claro, não ser eficientes." Entendemos aqui, que essa análise deve ser o objetivo da empresa, o que fica mais evidenciado quando se vê a proposta do autor para Análise SWOT, na qual evidencia que os inputs e throughputs devem ser esmiuçados ao máximo, e os outputs também, com foco nos diferenciais e dos concorrentes.



#### 4.6.3. A comunicação planejada: interpretando as solicitações

Apoiados nesta premissa, nota-se uma distância no comportamento organizacional no que se refere ao grau de comprometimento em analisar e investir nos inputs e throughputs relacionados à comunicação interna. A empresa se preocupa em buscar no mercado uma agência de comunicação capaz de trabalhar de forma ética, responsável e brilhante sua imagem, capaz de informar sobre seus produtos, de informar suas promoções, vivenciar mídias sócias etc. Mas quanto desse comprometimento está direcionado para o público interno?

Entende-se que as empresas deveriam utilizar dessa nova análise para que o olhar direcionado ao público interno fosse também esmiuçado, com o objetivo de capacitar ainda mais as vantagens competitivas dessa empresa. A comunicação interna, como bem colocada por Kunsch (2001) deve exercer um amplo papel, deve ser integrada às políticas globais da organização, sempre ocorrendo de forma planejada e contínua.

A diferenciação pode estar no olhar ao longo da atuação da organização, muito além de sua estratégia de competitividade, de qualidade superior, de excelência, mas acima de tudo, no seu desenvolvimento interno.

As empresas hoje tem procurado encontrar uma forma de trabalhar diferente, mais próxima de seus colaboradores, devido à modernização dos mercados e a globalização. Os consumidores estão mais próximos, mas também, mais conhecedores dos mercados.

Se a empresa reconhece em seus colaboradores a maior de suas parcerias, a transmissão das informações flui mais assertiva, o que irá contribuir para que se conquiste uma visão geral da organização, e não apenas uma visão setorial, o que acarreta em um engajamento maior desses colaboradores. Assim, o colaborador é capaz de ter a real dimensão da importância do seu trabalho e do impacto da realização de suas tarefas no sucesso empresarial. (MARCHIORI, 2001).

Para fortalecer a importância do envolvimento e comprometimento dos colaboradores, a comunicação interna é uma importante ferramenta, pois a empresa que utiliza dos canais e meios de comunicação corretos, favorece o diálogo, a comunicação bilateral e



o *feedback*, fazendo nascer no empregado um sentimento de identificação com a empresa.

Retomando o objetivo dessa pesquisa que era o de compreender de que forma as estratégias de comunicação utilizadas para o público interno no Projeto Fiat Mio resultaram numa integração de áreas diferentes e na percepção do sucesso do lançamento do Fiat Mio no Brasil, percebe-se que o foco da comunicação interna da Fiat, está centrado no dialogar com públicos tão distintos e fazer com que a comunicação seja efetiva e clara. Muito além de divulgar o que acontece na fábrica, o trabalho dos profissionais constitui em participar da vida dos funcionários, tornar a empresa essencial em suas vidas e promover um ambiente de trabalho agradável, em que as pessoas sintam-se reconhecidas e felizes por fazer parte deste time. Tentando assim, promover o engajamento e o comprometimento.

A comunicação interna trabalha em convergência com as mais atuais teorias da comunicação. Ela entende que é preciso criar dispositivos diferentes para se comunicar com grupos de pessoas distintas. Além disso, a área reconhece o papel ativo de produtor de informações dos empregados e dá voz a eles.

O projeto “Fiat Mio – Um carro pra se chamar de seu” foi além de apenas um relacionamento direto com os consumidores da marca Fiat. Foi uma quebra de paradigma na indústria automobilística. Foi uma quebra de paradigma na forma de trabalhar dentro da própria Fiat.

Ao mesmo tempo em que trabalhar em uma plataforma colaborativa com os consumidores/internautas foi um diferencial, aceitar e transformar em um carro as ideias desses participantes foram também uma nova forma de se comunicar na Fiat, a partir do momento em que todos os envolvidos tinham que atender esses desejos e anseios do consumidor. Como fazer um engenheiro com anos de experiência na indústria automobilística, traduzir e aplicar em um produto final, o desejo de um internauta que nada conhece de carro?

Neste contexto, João Ciaco, diretor de publicidade e marketing de relacionamento da



Fiat - em entrevista à revista HSM Management<sup>1</sup>, comentou, “que a empresa não só abriu as portas, mas principalmente nossas mentes”.

Sem dúvida os resultados positivos foram muitos. A participação de milhares de internautas, a sugestão de milhares de ideias, marcaram a disponibilidade e a aproximação do público com a marca Fiat. Os consumidores não mediaram esforços para divulgar o projeto e colaborar com suas opiniões, e foram, como colocado pela própria Fiat, “muito mais que co-criadores, foram guardiões da marca”.

Com a presente pesquisa, foi possível compreender a estrutura de comunicação integrada na Fiat, na qual ao mesmo tempo, a Comunicação Corporativa, Comunicação Interna e Publicidade trabalham em sinergia, de forma integrada e coparticipativa. Estas áreas mantem um diálogo permanente entre si, e entre os funcionários.

Especificamente no desenvolvimento do projeto Fiat Mio, foi possível identificar um trabalho completo de comunicação, uma vez que o objetivo maior foi alcançado: produzir um carro com ideias de fora da empresa, o que só foi possível com a participação maciça dos funcionários.

A comunicação interna apresentou um plano de comunicação bem estruturado, com diversos meios de comunicação trabalhados para atingir públicos diferentes. Os veículos internos, o catálogo, as ações de comunicação face a face e as mídias interativas demonstraram o empenho da área em fazer a informação chegar aos funcionários por todas as formas, sem que nenhum deles se sentisse excluído.

Em relação às premissas pontuadas na pesquisa constatou-se que as estratégias de comunicação utilizadas para o Projeto Fiat Mio não foram diferentes das habituais usadas pela Fiat do Brasil para todo lançamento de carro, ou também para contato com os funcionários. A única estratégia diferente utilizada para incentivar a participação foi

---

<sup>1</sup> Disponível em <<http://www.hsm.com.br/artigos/o-sucesso-de-um-projeto-colaborativo>>



a construção da Casa Mio, que tinha como objetivo convidar o funcionário a entrar e conhecer o projeto, além de materializar o Mio. Essa estratégia foi desenvolvida para que o funcionário compreendesse que neste projeto todos estavam convidados a participar, que a colaboração voluntária era muito importante. Mais uma vez uma estratégia para que o padrão “sigilo” fosse rompido.

A segunda premissa tratava de tecnologia e foi constatado que a tecnologia digital colaborou para o envolvimento das diversas áreas no desenvolvimento do Projeto Fiat Mio, já que a rapidez na difusão e troca de informações era fundamental para o sucesso do projeto. Sem dúvida, a tecnologia foi uma forte aliada do processo. O projeto já foi desenhado para uma plataforma online. A velocidade na obtenção de informações e a agilidade nas respostas, foram cruciais para a realização. A tecnologia permitiu que o participante acompanhasse *in loco* a construção de um carro, visse em tempo real suas sugestões sendo analisadas e utilizadas. Além do desenvolvimento do projeto em si, a base de sustentação online do projeto estava em São Paulo e a base da produção em Betim, Minas Gerais. A tecnologia novamente foi o diferencial, não só por permitir as reuniões virtuais, como a própria virtualidade nas resoluções e desempenhos do Mio.

Como terceira premissa foi apontado o status em participar do projeto. À princípio, pensava-se que o status de participar de um projeto inovador, inédito e ousado contribuiu para o envolvimento de diferentes áreas da empresa. Mas, neste caso, o status não foi a razão pela qual houve a participação, já que qualquer funcionário poderia contribuir de forma aberta com suas ideias e conhecimentos. O fato de ter sido um projeto grandioso, ousado e inédito sim, contribuiu para o envolvimento das diferentes áreas. Os depoimentos nas redes sociais, bem como nas entrevistas, demonstram a apropriação da marca por parte dos consumidores. Esse veículo e tudo que ele significa foi apropriado por aqueles que o “criaram”, seus atributos são parte da identidade social de seus criadores: modernos, inovadores, colaborativos, ecologicamente corretos, futuristas etc.

As mídias sociais se apresentam como um importante canal para facilitar essa relação entre consumidores e empresa. Assim como demonstrado no caso “Fiat Mio”, o



relacionamento com a marca, quando provocado de forma estratégica pela empresa, proporciona ao consumidor um envolvimento que resulta não apenas em um lucro imediato para a empresa, mas na manutenção de uma relação contínua e de longo prazo.

Dessa forma, a comunicação foi peça-chave para o sucesso do projeto, pois foi uma das responsáveis por fazer com que todos se envolvessem, ou ainda, se relacionassem com a marca. Internautas e funcionários.

Os benefícios ganhos pela a empresa foram muitos e vão desde a obtenção de um simples perfil do mercado consumidor, até o delineamento de todas as tecnologias e aprimoramentos que esse mercado espera. Além disso, as ideias obtidas, com o devido tratamento técnico, deram origem a uma série de melhorias que poderão ser implementadas em diversos outros projetos automobilísticos. Principalmente na forma de trabalhar colaborativamente. Pode-se ainda considerar que a marca obteve uma conquista em termos de imagem positiva, notoriedade e, por que não dizer, satisfação para os consumidores, principalmente para os que participaram diretamente com sugestões.

A comunicação no século XXI deve ser concebida de forma holística, sendo uma ferramenta estratégica de suporte administrativo para quaisquer setores da empresa. É esta comunicação a maior aliada à ausência de erros e conflitos empresariais considerada em extinção. A responsabilidade por oferecer uma boa informação e instrução de ação deve ser incorporada por todos os funcionários de uma organização, instituição ou corporação.

O Projeto Fiat Mio superou as expectativas da empresa porque manteve os funcionários informados, envolvidos e sintonizados com os objetivos da organização, mostrando a importância do trabalho de cada um, e, ao mesmo tempo, sustentando o comprometimento com a filosofia, cultura, valores e resultados obtidos, e valorizando e fortalecendo o relacionamento entre colaborador e organização.



Espero que esta pesquisa tenha contribuído para uma melhor compreensão da importância da comunicação interna para o engajamento e comprometimento dos funcionários na organização. O que foi visto foi que além dos instrumentos e ferramentas formais de comunicação, o envolvimento entre os departamentos que compõem a empresa faz toda diferença, soma *expertises* e traz vantagens competitivas, valorizando as parcerias e o trabalho em equipe.

Dessa forma, espero que a pesquisa possa ter acrescentado elementos importantes para a discussão da comunicação interna, mas acredito ser esta apenas uma colaboração. Destaca-se, entretanto, ser esta apenas uma simples contribuição para ampliar novos enfoques ao se estudar e praticar esta modalidade comunicacional no contexto das organizações.



## Referências Bibliográficas

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Majoara, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- \_\_\_\_\_. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CHANLAT, A.;BÉDARD, R. **Palavras: a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização - dimensões esquecidas**.v1. São Paulo: Atlas, 2007. p.125-48.
- COSTA, j. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 1999.
- CRUBELLATE, João Marcelo. **Ambiente organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DEETZ, Stanley. **Conceptual foundations**. In Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam (eds.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Egger-Moellwald, Lícia. **Comunicação corporativa: a disputa entre a ficção e a realidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.
- FREITAS, Sidineia Gomes. **Liderança e poder: um enfoque comunicacional**. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p.135-48.
- FREITAS, Sidinéia Gomes. **Cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M.K.(Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.53-62.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação interna e diálogo nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008, p. 139-54.
- GLEGG, Stewart. **Poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização - dimensões esquecidas**.v1. São Paulo: Atlas, 2007. p.47-66-
- GRUNIG, James e HUNT, Tood. **Managing public relations**. HBJ College Publishers,1984.
- GRANT, D.;OSWICK, C.:KEENOY,T. **Discourse and Organization**. Sage-Usa, 1998.
- GONÇALVES, Alessia Franco. Desenvolvimento de uma escala de mensuração da comunicação interna. *Estudos de jornalismo e relações públicas*, São Bernardo do Campo: Umesp, jun. 2007, ano 5, nº 9.
- KASSOTAKIS, M.E.. MARR; J. A. **Midias Sociais nas empresas**. São Paulo: Evora, 2010.
- KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.



KUNSCH, Margarida M. K, Kunsch, Waldemar L. **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora.** São Paulo: Summus, 2007.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas: na comunicação integrada.** 4ª ed. – revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional – histórico, fundamentos e processos.** Vol 1 e 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010

\_\_\_\_\_. **Obtendo resultados com relações públicas.** 2 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LAWLER III, Edward. **Estratégia versus funcionários.** HSM Management, São Paulo, nº 10, set –out. 1998.

LOMNITZ, Larissa A. **Redes sociais, cultura e poder.** São Paulo: e-Papers, 2010.

MARCHIORI, Marlene, et AL. **Comunicação e organização – reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Cultura e comunicação organizacional – um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2ªed. 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3ª edição. Porto Alegre: Editora ARTMED, 2004.

MATTAR, João. **Filosofia e ética na administração.** São.Paulo: Saraiva, 2004

MORGAN, Gareth. **Imagem das organizações.** São Paulo: Atlas, 2002.

MUMBY, Dennis K. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Paulo: Difusão, 2010, p. 19-37.

\_\_\_\_\_. **A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica.** [entrevista concedida a Maria do Carmo Reis]. ORGANICOM, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 190-207, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Castro, PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2ª ed., 2008.

PINTO, Milton J. **Comunicação e discurso.** São Paulo: Hacker Editores, 1999.

PUTNAM, L.L.; CHENEY, G. **Organizational communication: historical development and future directions.** In: CORMAN, S.R. **Foundations of organizational communication: a reader.** New York: Longman, 1990.

PUTNAM, Linda L. II - **El cambio en las metáforas de la comunicación organizacional.** In: PUTNAM, Linda I.; COSTA, Joan; GARRIDO, Francisco J. **Comunicación empresarial.** Barcelona: Gestion 2000, 2002, p.33-56.

PUTNAM, Linda L. II, GAIL T, Fairhurst. **Organizações como construções discursivas. – Organization as discursive constructions** In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Paulo: Difusão, 2010 p.103-148.



RAMOS, Tagil O. **Twitter, chiclete e camisinha**. São Paulo: Novatec, 2010.

SANTAELLA, Lucia. **Redes sociais digitais**. São Paulo: Paulus, 2010.

SCHULER, M. **A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana** In: Margarida M.Krohling Kunsch. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2, p. 243-274.

\_\_\_\_\_. **Excelência humana nas comunicações organizacionais**. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 17-30, 2005.

Sysomos. **Social media monitor** – disponível em sysomos.com

TORQUATO, Gaudêncio F. **Comunicação empresarial. Comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio F. **Tratado de comunicação organizacional e política**, São Paulo: Editora Pioneira-Thomson Learning 1ª edição 2002.

VIZEU, Fábio. **Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas** In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010 p.251-267.

YANAZE, Mitsuro Higushi., **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações** / Mitsuro Higushi Yanaze: colaboradores Basile Emmanouel Mihailides...(et al.) – São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações** / Mitsuro Higushi Yanaze: colaboradores Celso Toshito Matsuda...(et al.) – 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. **Retorno de investimento em comunicação: avaliação e mensuração**. Mitsuro Higushi Yanaze, Otavio Freire e Diego Senise. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE



## Apêndice A - Roteiro para entrevistas em profundidade

### 1. Entrevistas com as áreas de Marketing e Comunicação

#### Processo rotineiro de lançamento de produto

1. Quais são as principais etapas no processo de desenvolvimento de um novo produto da FIAT ?
2. Quais as estratégias utilizadas na comunicação interna rotineiramente, em um lançamento de produto?
3. Quais os instrumentos utilizados, como house-organ, extranet, newsletter, quadro de avisos etc.?
4. Quais são os departamentos envolvidos?

#### Processo para o Projeto Fiat Mio

1. Por que o projeto foi criado?
2. Quais as principais etapas previstas para o desenvolvimento do PFM?
3. Quais os cuidados que foram tomados em relação a organização interna para garantir o sucesso do projeto? Foram criados novos departamentos para gerenciar novas demandas como gerenciamento de novas ideias e triagem das mesmas ?
4. Como os funcionários receberam a ideia de um projeto em creative-communs?
5. Quais as estratégias utilizadas na comunicação interna para o Projeto Fiat Mio?
6. Como os funcionários foram envolvidos? Houve a utilização de um novo instrumento?
7. De quanto em quanto tempo se “conversava” com os envolvidos?
8. Qual foi a contribuição da tecnologia digital neste processo ? Os departamentos estavam aptos para trabalhar com essas tecnologias?
9. Quando o sr falou que “ esse projeto fez a Fiat mudar o modo de pensar internamente” quais foram essas mudanças na ocasião? Elas permanecem até hoje, isto é, foram implementadas como ferramentas na comunicação interna da Fiat do Brasil?
10. Como as características diferenciadoras do Projeto Fiat Mio foram disseminadas para outros projetos?
11. Quais os principais pontos positivos e pontos negativos que poderiam ser otimizados, ou melhorados, em relação à implementação do PFM?



12. Tudo que foi planejado foi realizado? Houve a necessidade de se fazer alguma adequação ao planejamento previsto?

13. Quais as próximas etapas?

## **2. Entrevistas com Centro de Estilo Fiat**

1. Quais as alterações que ocorreram no decorrer do projeto Fiat Mio, em relação às rotinas de produção na fábrica?
2. Como os funcionários foram envolvidos?
3. A alteração na rotina de trabalho causou algum contratempo?
4. Quais as dificuldades encontradas?

## **3. Entrevista com Inovação e Metodologia**

1. Quais as alterações que ocorreram no decorrer do projeto Fiat Mio, em relação às rotinas de produção na fábrica?
2. Como os funcionários foram envolvidos??
3. Quais as dificuldades encontradas?

## **4. Entrevista com Agência Click Isobar**

1. Por que o projeto foi criado?
2. Quais as principais etapas previstas para o desenvolvimento do PFM?
3. Quais os cuidados que foram tomados em relação a organização interna para garantir o sucesso do projeto? Foram criados novos departamentos para gerenciar novas demandas como gerenciamento de novas ideias e triagem das mesmas ?
4. Como os funcionários receberam a ideia de um projeto em creative-communs?
5. Quais as estratégias utilizadas na comunicação interna para o Projeto Fiat Mio?
6. Como os funcionários foram envolvidos? Houve a utilização de um novo instrumento de comunicação?
7. De quanto em quanto tempo se “conversava” com os envolvidos?
8. Qual foi a contribuição da tecnologia digital neste processo ? Os departamentos estavam aptos para trabalhar com essas tecnologias?



1. Quando o sr falou que “ esse projeto fez a Fiat mudar o modo de pensar internamente” quais foram essas mudanças na ocasião? Elas permanecem até hoje, isto é, foram implementadas como ferramentas na comunicação interna da Fiat do Brasil?
2. Como as características diferenciadoras do Projeto Fiat Mio foram disseminadas para outros projetos?
3. Quais os principais pontos positivos e pontos negativos que poderiam ser otimizados, ou melhorados, em relação à implementação do PFM?
4. Tudo que foi planejado foi realizado? Houve a necessidade de se fazer alguma adequação ao planejamento previsto?
5. Quais as próximas etapas?



**ANEXOS**



## Informações sobre a Fiat

A Fiat Automóveis conta hoje com uma fábrica situada em Betim- MG, e opera em três turnos. Sua capacidade atual de produção é de 800.000 veículos por ano, montando as linhas da família Palio, Marea, Brava, Stilo e Uno. Além da linha de montagem dos motores Fire, que foram integrados a linha Palio ainda em 2000. A fábrica de Betim congrega todas as etapas da montagem dos veículos e pode ser separada em unidades básicas aonde se realizam etapas importantes no processo produtivo.

São elas a unidade de Prensas, Funilaria, Pintura, Montagem Final e Pista de Testes. Está contida também na planta a fábrica de motores e transmissões.

A fábrica Fiat em Betim é a maior instalação da empresa fora de seu país natal, a Itália

A vista área da fábrica de Betim está representada na figura M.



Foto vista aérea da fábrica em Betim, MG.

Dados Técnicos:

**Data de construção:** 1973 **Data de inauguração:** 9 de julho de 1976 **Primeiro veículo produzido:** Fiat 147

**Área total:** 2.250.000 m<sup>2</sup> **Área construída:** 613.800 m<sup>2</sup>



## **Polo de desenvolvimento**

O Polo de Desenvolvimento Fiat é composto por seis áreas de engenharia capacitadas ao desenvolvimento do automóvel, desde o design até a construção de protótipos. São áreas que contem laboratórios de última geração, capazes de simulação e testes em escalas real.

O *Centro Estilo* é a única área de concepção de design da Fiat fora da Europa. Utiliza tecnologia de criação de modelos virtuais com o máximo de fidelidade com o real. A *Engenharia Elétrica e Eletrônica* conta com 12 laboratórios de última geração.

O objetivo da área de *Engenharia Carroceria* é garantir que a estrutura de carroceria e acabamento interno do veículo tenha elevado desempenho e alta durabilidade. Na área de *Engenharia Chassi*, busca-se assegurar que a estrutura do veículo e seus componentes de suspensão tenham comportamento e performance compatíveis com os diversos tipos de solo e clima, com alta durabilidade.

Em *Construção de Protótipos* acontece a primeira realização física de um projeto virtual, onde o carro se materializa antes de ser produzido em série. Por fim, a *Engenharia de Experimentação de Veículos* é a área responsável pela avaliação final do produto Fiat. Verifica-se a durabilidade, a confiabilidade e o desenvolvimento dos veículos e avalia-se o funcionamento simultâneo de todos os seus sistemas.

## **O processo de produção**

### **Prensas**

A área de prensas conta com 17 linhas de médias e grandes prensas em funcionamento. Cada linha tem capacidade de fazer de 15 a 20 tipos de peças diferentes. São 130 prensas com poder de impacto variando entre 50 e 1500 toneladas. Cada linha de prensas possui em média 7 prensas com função específica e de acordo com que se quer estampar.



Uma imagem desta área pode ser vista na figura Z.



Foto da unidade de prensas.

## Funilaria

A área de funilaria é a responsável pelo processo de soldagem das peças que foram estampadas nas Prensas. Um dos equipamentos mais importantes é o chamado “Mascheroni” (que em italiano significa Máscara Grande e ganhou esse nome em homenagem ao engenheiro Sergio Mascherone, responsável pela sua criação), que é o responsável pela geometria definitiva e exata do carro. Após esse processo, algumas carrocerias são amostradas aleatoriamente e encaminhadas para o controle tridimensional de qualidade, que é feito em um espaço chamado de Sala de Traçagem, e após essa unidade, são montadas as partes móveis da carroceria que são encaminhadas para a unidade de Pintura.

Na Fiat, adota-se a filosofia do Pós-Fordismo, ou seja, não se trabalha com estoques – as peças armazenadas estão determinadas para suas respectivas carrocerias. Elas podem permanecer estocadas por, no máximo, dois dias, para uma melhor negociação do valor do aço, produto com grandes oscilações de mercado e que pode influenciar no preço final do produto

Como determinado em o *Respeito ao Cliente*,

“[...]por respeito ao seu cliente, por dez anos a Fiat armazena peças de reposição para veículos que já



saíram de linha – por lei, devem ser mantidas e fornecidas ao consumidor por um período mínimo de cinco anos. "(Fiat - Funilaria, Respeito ao Cliente)

Uma imagem desta área pode ser vista na figura X.

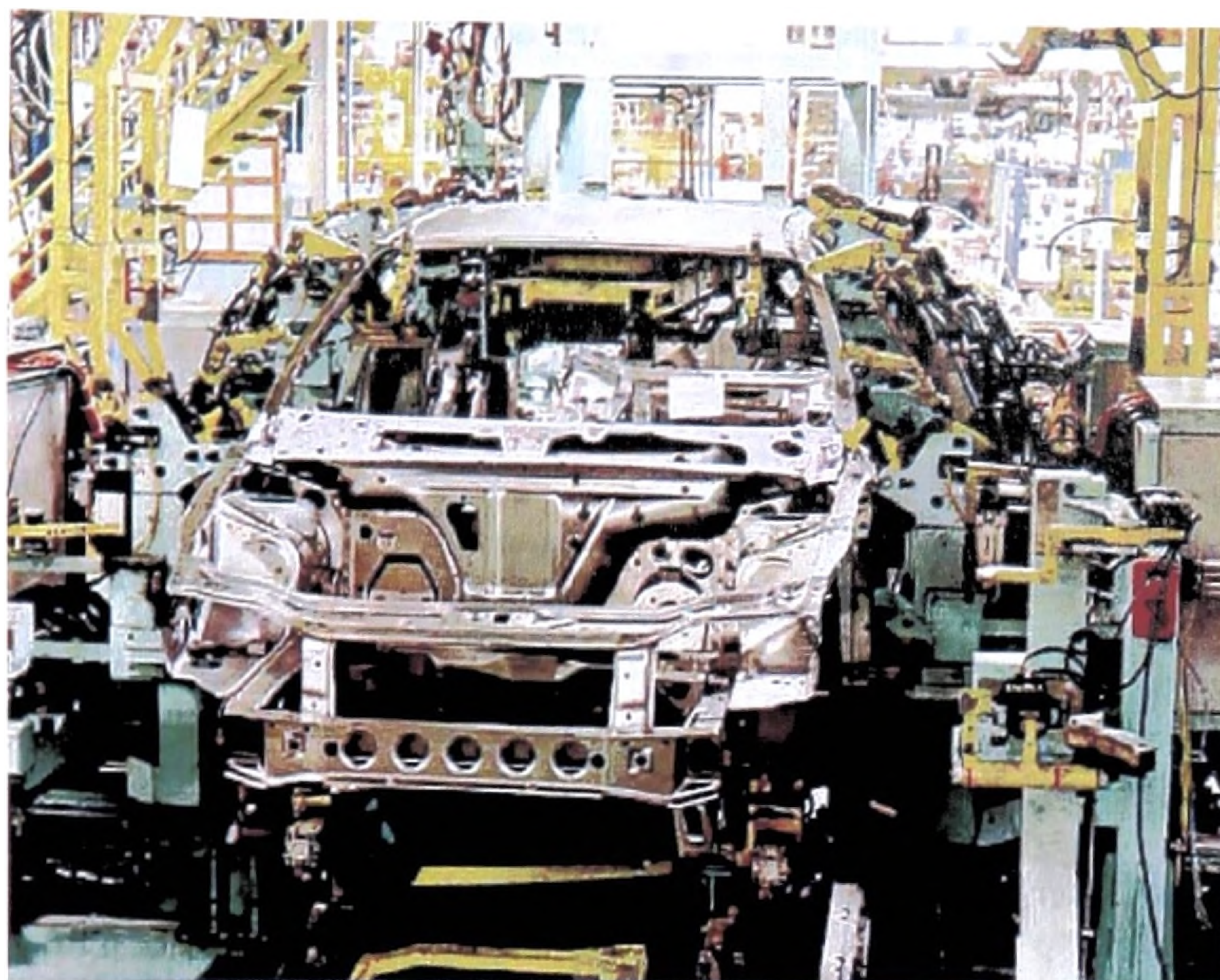


Foto da unidade de funilaria.

## **Pintura**

Na unidade de Pintura, a carroceria é totalmente limpa através de banhos químicos e passa para os processos de proteção anticorrosiva, camadas de base da pintura, cor e verniz. Um dos grandes destaques desta unidade é o sistema de exaustão dentro das cabines de pintura que permite a pintura alternada de carrocerias em cores diferentes.

Os gases produzidos nos processos de pintura, secagem e solda são coletados, filtrados e purificados por equipamentos importados de última geração, eliminando as substâncias poluentes.

A Fiat foi a primeira montadora do Brasil a eliminar totalmente as emissões de solventes na atmosfera.



Uma imagem desta área pode ser vista na figura abaixo

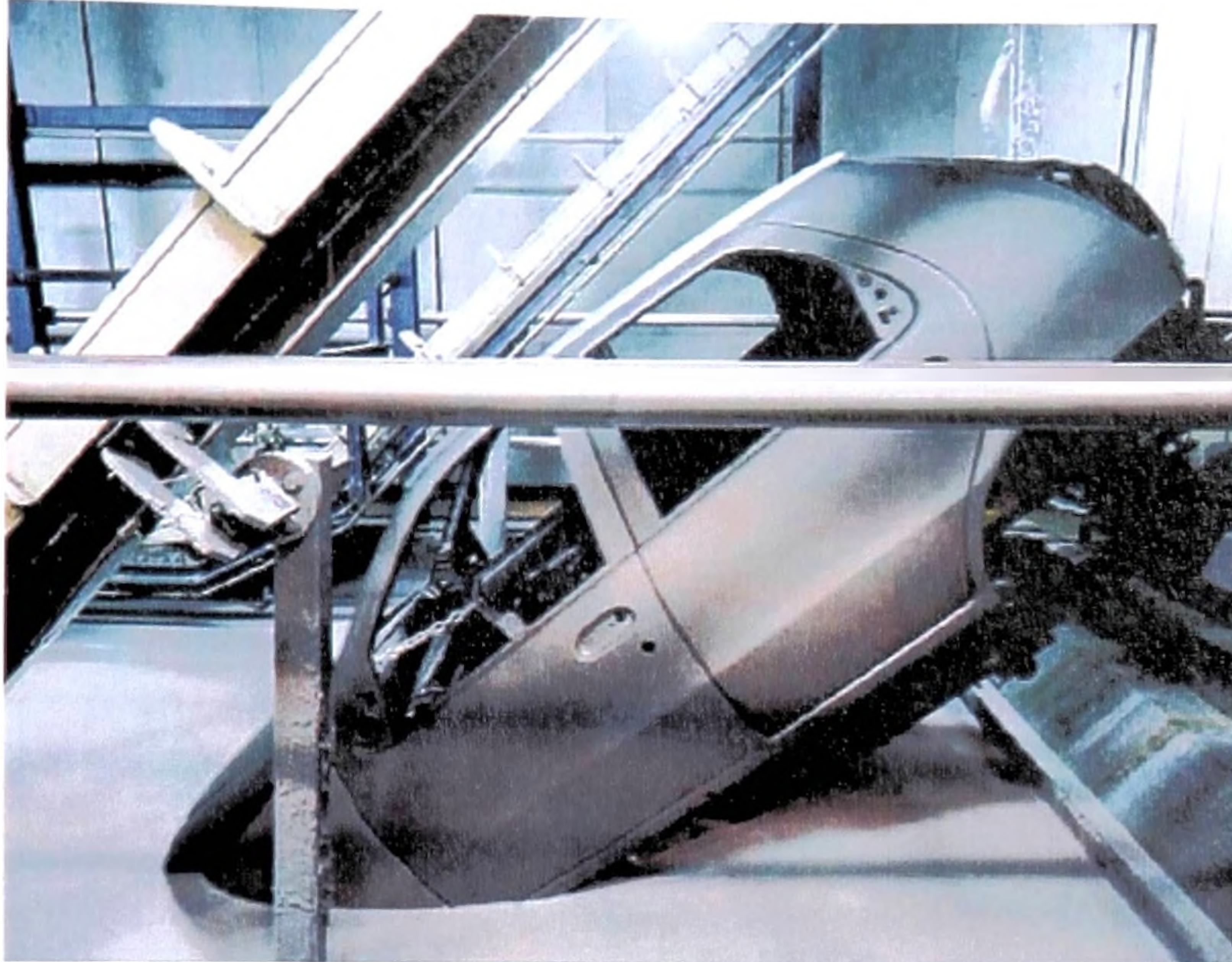


Foto da unidade de Pintura

### **Montagem final**

Depois de passada pela unidade de pintura, a carroceria é encaminhada para a unidade de Montagem Final. As portas são retiradas da carroceria e seguem para uma linha de montagem exclusiva, enquanto a própria carroceria segue para outra linha, onde é feita a leitura do código de barras da carroceria, que informa sobre as características técnicas dessa montagem.

Na montagem final, os veículos são separados e divididos por linhas. Por exemplo, na linha 1 é realizada a montagem final do Mille; nas linhas 2 e 3 é feita a montagem final dos carros da família Palio; na linha 3, do Punto. Na linha 4, Idea, Stilo e Doblo. Na montagem final, os veículos são separados e divididos por linhas. Por exemplo, na linha 1 é realizada a montagem final do Mille; nas linhas 2 e 3 é feita a montagem final dos carros da família Palio; na linha 3, do Punto. Na linha 4, Idea, Stilo e Doblo.

Nesta unidade são encontrados um grande número de processos



automatizados que visam tanto a produtividade quanto a ergonomia dos funcionários. Ainda aqui, após a montagem do veículo, são realizadas as diagnoses elétricas, a convergência das rodas, controle estático de níveis, entre outros.

Uma imagem desta área pode ser vista na figura W.



– Foto da unidade de montagem final

### **Pistas de Testes**

Logo a seguir à montagem final, todos os veículos produzidos vão para a pista de testes, onde são realizadas provas de **rumorosidade**, funcionamento geral, entre outras, para garantir a qualidade dos veículos. Para garantir a segurança e a qualidade dos veículos Fiat, 100% dos carros que saem da linha montagem passam pela pista de testes

A pista de testes tem 3,8 mil metros de extensão e é dividida em seis trechos de maior e menor velocidade, onde são efetuados diferentes tipos de avaliações:

**Testes de rumorosidade:** os veículos são submetidos a diferentes tipos de piso; **Testes de impermeabilidade:** feitos na cabine hídrica; **Testes de cambio e transmissão:** todas as trocas de marchas são testadas em condições adversas; **Testes de frenagem:** também realizado em diversas situações. Os veículos passam ainda por muitos outros testes, que



submetem o carro a possíveis situações reais.

Por fim, os carros são levados para o setor de Revisão Final, onde acontecem os últimos testes e revisões.

O sistema de manufatura “Just in Time” (JIT) é utilizado para otimizar processos e procedimentos, porque ele conclui de forma mais ágil e inteligente a entrega de materiais e componentes para a produção, o que faz com que as peças defeituosas e o desperdício de estoque sejam previstos, podendo gerar um menor no custo no preço final carro.

Uma imagem desta área pode ser vista na figura L.



Foto da unidade Pista de Testes



DEDALUS - Acervo - ECA



2 0 1 0 0 0 8 1 0 2 4

4

f3674

D. SPG / ECA

19.11.2013

Classificação: 1658.45

2032 r  
(ca. 700)