
Gestão de Comunicação Organizacional: Estudo de Caso da Empresa Indaiá¹

Andrezza Mônica Costa ALBUQUERQUE²

Janayde de Castro Gonçalves FERNANDES³

Helena Claudia Fernandes dos SANTOS⁴

Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE

RESUMO

O trabalho apresentado objetiva expor a gestão da comunicação interna da Indaiá, visualizando o seu papel nos demais setores da empresa e deixando clara a sua importância na corporação. Serão explorados os canais e meios que possibilitam a comunicação interna, os quais foram implantados por uma jornalista especialista que coordenou o surgimento do setor na empresa. Serão esclarecidos os primeiros passos da implantação do setor, qual a avaliação da área em relação à eficácia dos meios de comunicação utilizados hoje na empresa e será entendido onde se encaixa hoje o setor que é essencial para o funcionamento da corporação. A base teórica carrega conceitos sobre comunicação organizacional, endomarketing, comunicação interna; Daniel Costa, Margarida Kunsch e Gaudêncio Torquatto serão alguns dos teóricos estudados.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna, Endomarketing, Indaiá.

ESTUDO DE CASO INDAIÁ

1. Introdução

A pesquisa aqui apresentada se trata do questionamento de como se dá a gestão da comunicação interna da Indaiá. Partindo do princípio de que a comunicação organizacional é pouco conhecida e valorizada pelos empresários, e levando em conta meu interesse pelo tema, avalei importante esclarecer os passos de um setor de comunicação organizacional, mesmo que este seja ainda imaturo, com menos de três anos de existência.

O intuito se trata, portanto, de mostrar os principais meios de comunicação dos gestores da Indaiá com seus colaboradores e, de forma implícita, deixar claro o quanto

¹ Trabalho apresentado na IJ03 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 5 a 7 de julho de 2018.

² Graduada em Jornalismo pela Universidade de Fortaleza - Unifor, e-mail: andrezzamca@gmail.com

³ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Jornalismo da Universidade de Fortaleza, Unifor, e-mail: janayde@unifor.br

⁴ Co-orientadora do trabalho. Professora do Curso de Jornalismo da Universidade de Fortaleza, Unifor, e-mail: helenaclaudia@unifor.br

essa proximidade é importante para as empresas. O objeto de estudo foi escolhido por mim devido a minha proximidade com o local, tendo em vista que fui estagiária do setor e pude acompanhar pequenos e grandes passos da comunicação interna dentro da empresa. A equipe de comunicação interna, formada até abril de 2017 por mim e pela jornalista especialista, tem a função gerir a comunicação de uma empresa com cerca de três mil colaboradores, espalhados por todo o Brasil.

Percebendo que a demanda do setor sempre foi muito intensa, enxerguei naquela empresa uma chance de aprofundar mais no assunto que é de meu total interesse, bem como deixar registrado o contínuo crescimento do setor, que surgiu em 2014 e hoje é considerado essencial para o funcionamento da corporação. O trabalho busca explicar quais foram as ferramentas utilizadas pela equipe que possibilitaram esse crescimento. Em entrevista com gestor e trazendo diversas imagens de exemplos do que se define como a comunicação interna da Indaiá hoje, trago à realidade diversos conceitos delineados por estudiosos de endomarketing e comunicação organizacional. Tais ferramentas, além da minha observação-participativa, me darão insumos para construir uma espécie de portfólio deste setor, explicando cada um dos canais e suas funções, sempre com o intuito de elevar a importância do estudo da comunicação interna em corporações e de entender como funciona a gestão da comunicação organizacional da Indaiá.

1.1. Metodologia

A pesquisa de estudo da comunicação interna de uma empresa, no caso a Indaiá, é de natureza básica, já que se trata de uma observação de fenômenos existentes, envolvendo verdades e interesses universais. Dedutiva, já que parte do questionamento de como se dá a gestão da comunicação interna em uma corporação, e segue rumo a um problema específico, a comunicação interna da Indaiá, através de uma cadeia de raciocínio decrescente, além de ser exploratória, pois a intenção é criar uma proximidade maior do pesquisador com a pesquisa.

A pesquisa será de cunho bibliográfico, tendo em vista que existem materiais sobre o assunto já publicados, tanto sobre endomarketing quanto sobre comunicação corporativa e organizacional. A partir desse material, o trabalho deve ser embasado em conceitos formulados que ajudarão na compreensão das situações apresentadas. A

abordagem é qualitativa, tendo em vista que a explanação não será transformada em números. O estudo sobre a comunicação interna da Indaiá será feito a partir de uma exploração detalhada do papel deste setor na empresa. O objetivo é entender de que forma a equipe designada para cuidar da comunicação dentro da empresa pode colaborar e acrescentar no trabalho dos demais segmentos da corporação. O estudo será feito com base em todos os veículos de comunicação interna da empresa e as suas funções.

Será feito na metodologia um estudo de caso, onde serão analisados dados coletados a partir de pesquisa aplicada com a equipe que gere a comunicação interna da empresa. No caso atual, apenas um jornalista, analista de comunicação, é responsável pelo setor.

1.2 A indústria de água mineral

O mercado brasileiro de águas minerais está cada vez mais forte, concreto, qualificado e competitivo. Analisar o cenário de bebidas no mercado é perceber que a tendência do século é o consumo, especialmente, de água envasada. Uma matéria publicada no jornal Los Angeles Times mostra que, em 2012, cada americano consumiu, em média, 42,4 litros de refrigerantes. Em 2005, o patamar era de 50 litros per capita, o que significa que, em apenas sete anos, houve queda de cerca de 15% no consumo, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais – ABINAM.

Isso significa que o produto vem, já há algum tempo, conquistando a preferência dos consumidores em relação às bebidas açucaradas, já que se trata de um alimento associado a hábitos mais saudáveis, o que é uma tendência crescente no mundo todo, de acordo com o presidente da ABINAM, Carlos Alberto Lancia, em depoimento para o site oficial da associação.

A tendência é que o consumo de água mineral supere o consumo de refrigerantes até o final dessa década. Essa mudança decorre da crescente preocupação da população mundial com a saúde e com a manutenção de uma vida ativa, não sedentária e saudável. No primeiro semestre de 2013, segundo dados da Nielsen, o mercado de água mineral cresceu 14%, enquanto que o de refrigerantes apresentou retração de 4,5%.

Tabela 1 Consumo mundial ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾

| Discriminação | Consumo per capita (litros/ano) | | | Consumo (milhões de litros) | | | |
|---------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|
| | Países | 2012 | 2013 ⁽⁴⁾ | Classificação | 2012(r) | 2013(p) | (%) |
| Brasil | | 90,0 ⁽⁶⁾ | 90,3 ⁽⁷⁾ | 19º | 17.447 | 18.158 | 6,82 |
| China | | 105,6 ⁽⁵⁾ | 118,1 ⁽⁵⁾ | 10º ⁽⁵⁾ | 36.254 | 39.438 | 14,80 |
| Estados Unidos da América | | 115,8 | 121,1 | 8º | 36.621 | 38.347 | 14,40 |
| México | | 258,9 | 254,8 | 1º | 29.608 | 31.171 | 11,70 |
| Indonésia | | nd | nd | nd | 15.869 | 18.263 | 6,86 |
| Tailândia | | 189,3 | 225,2 | 2º | 13.460 | 15.086 | 5,66 |
| Itália | | 179,4 | 196,5 | 3º | 10.953 | 12.018 | 4,51 |
| Alemanha | | 129,8 | 143,8 | 5º | 10.698 | 11.769 | 4,42 |
| França | | 132,5 | 138,2 | 7º | 8.881 | 9.118 | 3,42 |
| Índia | | nd | nd | nd | 6.447 | 7.517 | 2,82 |
| Outros países | | - | - | - | 62.714 | 65.499 | 24,59 |
| TOTAL | | - | - | - | 248.951 | 266.385 | 100,0 |

Fonte: Beverage Marketing Corporation apud Rodwan Jr. (2013); Beverage Marketing Corporation apud Rodwan Jr. (2014).

(1) dado internacional de produção não está disponível; (2) água engarrafada (*Bottled Water*); (3) valores originais em galões, fator de conversão: 3,7854; (4) A média de consumo per capita mundial foi de 37,5 litros em 2013 contra 34,8 litros em 2012; (5) Região Administrativa de Hong Kong; (6) (7) corrigido, considerando estimativa do IBGE da população brasileira, com datas de referência de 01/07/12 e 01/07/13, respectivamente: 193.946.886 e 201.032.714; (r) revisado; (p) dado preliminar e (nd) não disponível.

Figura 1: Tabela relativa ao consumo mundial de água

A Associação Internacional de Águas Engarrafadas (2009) indica que o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking mundial de produtores. Consome mais água engarrafada do que países como Itália, Alemanha, França e Espanha. E fica atrás dos Estados Unidos, México e da China. A taxa média de crescimento mundial do mercado é de 7,6% ao ano. O Brasil, na condição de maior reserva de água doce potável do planeta, tem grande potencial de crescimento no setor. No entanto, no quesito consumo, ainda deixa a desejar (Sebrae, 2013). Fica claro na tabela 1 que o Brasil apresenta grande produção e baixo consumo interno de água mineral. Com os dados do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) – Ministério de Minas e Energia, percebemos que o Brasil é também um grande importador e exportador água mineral. De acordo com o departamento, em 2013, o Brasil importou 2,3 milhões de litros de água mineral, com um valor declarado de US\$ 1,76 milhões. Os países de origem foram França (47%), Itália (45%), Noruega (4%) e Portugal (3%). No ano de 2013, exportou 205 mil litros de água mineral, equivalentes a US\$ 52 mil. Os principais países de destino foram Guiana, com 72% do total, Bolívia, com 10%, Japão, com 7%, Paraguai, com 7% e Bélgica, com 2%.

Nota-se que o mercado no Brasil é próspero e a tendência, tendo em vista o perfil dos consumidores que buscam por uma vida mais saudável, é que a ascensão seja contínua. Portanto, o cenário para o setor é favorável e as indústrias, especialmente as tradicionais, que possuem anos de mercado, tendem a se solidificar no ramo e adaptar o produto às exigências do público consumidor.

A Indaiá, objeto de estudo deste trabalho, está presente no mercado há 50 anos e é considerada hoje a maior indústria de água mineral do país, respondendo por 15,2% do mercado de água mineral do Brasil. A empresa que pertence ao Grupo Edson Queiroz possui 41 fontes espalhadas por 15 estados do Brasil, que garantem o abastecimento de todas as regiões. A maior parte do lucro da empresa vem da venda de água mineral envasada, mas ela também trabalha nas categorias de refrigerantes, energéticos e sucos mistos.

1.3 A gestão da comunicação

A comunicação interna da Indaiá está subordinada à gerência de Recursos Humanos. Após quase três anos de existência, o trabalho feito hoje na empresa visa transferir essa responsabilidade para o Marketing, que já é incumbida pela gestão de comunicação, *trade*, marketing de vendas, eventos e mídias sociais. Hoje, a equipe de comunicação interna é coordenada por um jornalista, com o suporte de um estagiário, que gerem a comunicação de todas as 22 filiais da Indaiá, presentes em todas as regiões do país.

Os *templates*, orientações sobre eventos e demais modelos de toda a comunicação interna partem da Matriz, sediada em Fortaleza, onde fica a equipe responsável pelo setor, e nas “pontas” (coordenando de perto os processos das demais filiais) está a consultoria interna de RH, instruída a repassar as informações que saem da Matriz para todas as filiais, auxiliando, desta forma, a reduzida equipe de comunicação interna.

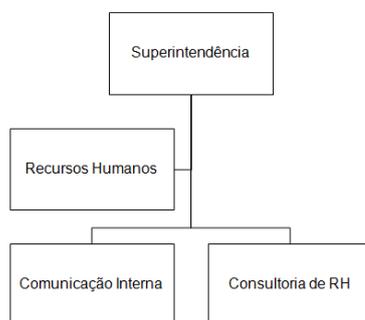


Figura 2: Organograma da Indaiá, seção do setor de Recursos Humanos.

A implantação de meios de comunicação interna na Indaiá teve seu início com a aplicação de um jornal mural em cada filial da empresa. A ideia parte do pressuposto de que nem todos os colaboradores teriam a possibilidade de acessar as informações

veiculadas por e-mail, tendo em vista que grande parte dos funcionários trabalham em fábricas de envase e distribuição. Elas se situam em Horizonte (CE), Santa Rita (PB) e Dias D'Ávila (BA), possuem, basicamente, um setor operacional (o espaço físico da fábrica) e um setor administrativo. O jornal mural é alocado em uma área de fácil acesso para ambos os públicos, como o refeitório.

Os mecanismos e processos de comunicação, portanto, são todos geridos na Matriz, para serem submetidos a análise e aprovação da gerência de Recursos Humanos. Depois que o projeto é aprovado, seja de um evento em datas comemorativas ou um escopo de comunicado, a equipe de consultoria interna é instruída e assim inicia o processo de divulgação das informações na empresa. Os comunicados enviados são os mesmos, tanto para quem os recebe por e-mail, quanto para os operários das fábricas. É por esse motivo que a padronização de linguagem foi estabelecida, tendo em vista que a informação deve ser clara, objetiva e entendida por todas as esferas de públicos existentes na corporação. A linguagem, mesmo que não oficializada em um manual de padronização, leva em conta o nível de instrução de colaboradores que operam as máquinas nas fábricas e também o setor administrativo. A linguagem padronizada visa a veiculação de uma mensagem clara, curta, simpática, de fácil entendimento e relevante para os setores. Quando existe a necessidade de uma mensagem ser direcionada a um determinado público específico, essa informação é deixada clara no corpo do comunicado.

O foco das mensagens veiculadas na Indaiá, em sua maioria, são informativas. Como foi citado no capítulo anterior, o foco informativo é “destinado a divulgar a ampla oferta de informação gerada pela empresa constantemente” (COSTA, 2014) e trata de assuntos do cotidiano dos colaboradores. Comunicado sobre desligamentos e novas contratações, divulgação de eventos, horário de funcionamento da empresa em fins de semana, feriados, horário de verão são exemplos de comunicados enviados regularmente pela equipe de comunicação interna.

Também estão presentes no cotidiano dos colaboradores da empresa informes sobre aniversariantes do mês, divulgação de promoções internas, divulgação de cursos e palestras oferecidas externamente, eventos dentro e fora da empresa, concurso cultural, entre outras. Todas essas mensagens são veiculadas exclusivamente por e-mail e a partir do jornal mural. O *layout*, assim como a linguagem, é padronizado e contém a

logomarca da empresa, espaço para o título, data e espaço para a mensagem abaixo do título. O padrão de hoje é o mesmo utilizado desde o surgimento do setor de comunicação interna.

O jornalista responsável pelo setor de comunicação interna tem a função, portanto, de confeccionar os comunicados de acordo com as exigências referidas acima, criar campanhas internas específicas, desde texto até a arte, elaborar o texto das promoções internas, eventos e demais demandas. O profissional tem também o papel de aplicar pesquisas trimestrais de satisfação junto aos colaboradores, fazer a tabulação e analisar de que maneira o setor pode melhorar em prol de uma comunicação interna cada vez mais eficaz. O jornalista precisa ser preparado para lidar com diversas editorias de texto, desde economia até cotidiano, sabendo sempre alinhar a mensagem à forma como os conteúdos normalmente são veiculados dentro da empresa.

1.3.1. Os canais de comunicação interna

1.3.1.1. E-mail marketing

Este meio é exclusivamente utilizado pelos colaboradores que não trabalham nas fábricas. Os *infomails* veiculam comunicados de design padronizado e atingem todas as filiais da empresa. Os e-mails dos colaboradores são inseridos em grupos e cada um é colocado dentro do grupo onde estão os demais funcionários daquela filial. Um colaborador que trabalha na filial de Brasília, por exemplo, será inserido no grupo IBR_Brasília (Indaiá Brasil de Brasília). Desta forma, quando houver um comunicado específico para uma localidade, ele será enviado apenas para os colaboradores interessados. Esse “filtro” permite que os comunicados sejam bem direcionadas e evita que os funcionários se deparem com um bombardeio de informações desnecessárias, o que pode prejudicar a intenção do veículo de comunicação e torná-lo cansativo por trazer muitas informações diariamente.

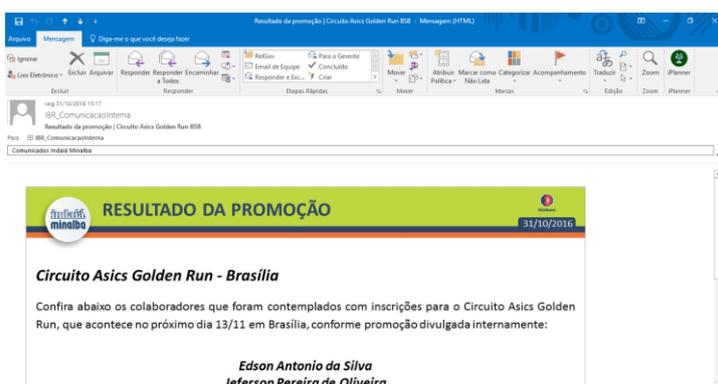


Figura 3: E-mail antes de ser enviado aos colaboradores.

A necessidade de veiculação de e-mails marketing pode surgir não apenas de uma necessidade do setor de comunicação interna. Na empresa, muitas vezes a gerência de diversos setores precisam informar algo específico da área, e a melhor forma de atingir a todos é por meio de um comunicado. Neste momento o jornalista responsável busca as informações e tenta entender o assunto a ser tratado no e-mail. Junto com o gestor da área de onde parte a demanda, o jornalista, em seguida, elabora um comunicado claro, objetivo e de fácil entendimento para o público-alvo, os receptores da mensagem. O comunicado passa pela aprovação da gerência do setor solicitante e então é disparado. O remetente, não só nesse caso como em todos os e-mails marketing, é o domínio IBR_ComunicacaoInterna (Indaiá Brasil Comunicação Interna).

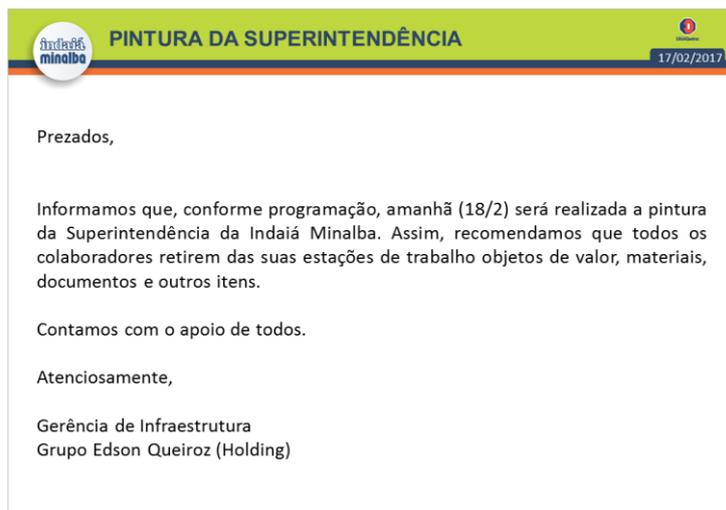


Figura 4: Modelo de e-mail marketing. O mesmo comunicado, em sua versão impressa, é também veiculado no jornal mural.

Este canal, dependendo da empresa, pode ter uma cobertura variável. No caso da Indaiá e como afirma Daniel Costa (2014), em análise dos canais de comunicação interna, a cobertura do canal é parcial ou alta. Por mais que não atinja a todos os colaboradores de maneira integral, os e-mails alcançam a maior parte do público-alvo específico, que são os funcionários que trabalham com aparelhos eletrônicos e possuem e-mail corporativo. Costa também considera que este é um canal de alto custo inicial, tendo em vista que é preciso, principal e primordialmente, que todos os colaboradores possuam um computador que opere com as exigências do canal. No entanto, sua

manutenção é barata, já que os comunicados enviados exigem nada mais que uma conexão segura e eficaz com a internet.

Vale ressaltar que a equipe de consultoria interna de RH não é solicitada quando o e-mail marketing é o suficiente para a comunicação. Isso porque na Matriz é possível ter acesso aos e-mails de todos os colaboradores, de todas as filiais. A eficácia deste canal está no fato de ele enviar mensagens mais direcionadas e instantâneas, as quais os colaboradores necessariamente terão contato. Diferente da intranet, onde os colaboradores ainda precisam ser incentivados a acessar e criar o hábito de ler o blog interno, o e-mail marketing é veiculado com a garantia de que o colaborador receberá a informação em seu endereço particular que é acessado todos os dias, a não ser nos casos em que a conexão com a internet seja falha.

Não existe um foco editorial específico para as mensagens do canal. Elas tratam de assuntos variados que dizem respeito a rotina dos colaboradores. Em anexo, apresento alguns modelos de e-mail que são veiculados corriqueiramente e de e-mails que são direcionados a públicos específicos. Em ambos os casos, o *layout* é o mesmo, são modificados apenas os destinatários, salvo raras exceções.

Alguns *layouts* foram personalizados por possuírem uma periodicidade fixa e um tema específico. Um exemplo de comunicado que foi modificado e hoje possui um *template* um pouco diferente do que é utilizado normalmente é o que trata do Projeto TPM. A empresa adotou no ano passado uma ferramenta de Manutenção Produtiva Total (ou *Total Productive Maintenance*), utilizada nas fábricas para promover a manutenção e limpeza constante das máquinas, com o objetivo de otimizar a produção, reduzir custos e diminuir os desperdícios. Assim, os colaboradores ficam responsáveis pela manutenção de suas máquinas e, no fim do mês, é avaliado o desempenho geral de cada fábrica. Os resultados dessa avaliação são divulgados para as filiais onde estão sediadas as indústrias e possuem um item específico no momento da divulgação, a logomarca do projeto que, inclusive, foi criada por um dos colaboradores. Portanto, durante a confecção do comunicado, a logo é adicionada ao material e ele se torna padronizado para a situação. Nesse caso, o comunicado também é veiculado no jornal mural, onde os colaboradores da fábrica têm conhecimento do desempenho das demais.



Figura 5: Exemplo de comunicado sobre o TPM

1.3.1.2. Jornal Mural

O jornal mural foi o precursor dos meios de comunicação interna da Indaiá. O objetivo era, primeiramente, atingir o público das fábricas, que possuíam pouco ou nenhum contato com a gerência, cuja sede está em Fortaleza. Desta forma, o jornal mural foi implantado em todas as filiais da corporação e instalado em locais de fácil acesso, como recepção, hall de entrada e refeitório, no caso das fábricas. Nasceu com ele o desafio de entender o que seria de interesse dos colaboradores e de que maneira eles e os gestores poderiam estreitar seus laços. Assim, o mural foi implantado de forma tradicional: trata-se de um quadro com nove espaço para se encaixar um papel de tamanho A4 (comunicado tradicional) e um espaço grande onde se colocam cartazes de tamanho A3.

Para muitos autores, o jornal mural já é um canal considerado em desuso, por ter sido um dos primeiros veículos criados voltados para a comunicação corporativa. Para Costa (2014) a mídia é estática e pouco atrativa, não desperta o interesse do leitor de ir até ele em busca de informação. Requer um alto investimento para a sua implantação, especialmente no caso da Indaiá, onde os murais precisavam ser personalizados e iguais para todas as filiais. No entanto, sua manutenção é de baixo custo, o que o torna bastante atrativo para as empresas. Este é um meio ainda muito utilizado pela empresa, mas sua ação significativa está nas fábricas, já que os colaboradores que trabalham nelas possuem apenas esse meio de comunicação com a gerência e demais filiais.

Neste caso, é mais difícil direcionar as mensagens. Os comunicados que são expostos nos murais geralmente são versões impressas do e-mail marketing. Por isso, as mensagens dos murais precisam tratar de assuntos gerais e de interesse do público como

um todo. Não faz sentido, por exemplo, colocar no jornal mural um comunicado sobre servidores eletrônicos ou serviços online. A consultoria interna de RH e o próprio setor de Recursos Humanos de cada filial funcionam como um filtro, ficam responsáveis pela impressão dos materiais e aplicação no mural. O contato que os colaboradores das fábricas possuem com o jornal mural é diário e tornou-se para eles um hábito checar as notícias diariamente. Eis aqui a importância de abastecer os murais regularmente e deixá-los sempre atrativos para o público-alvo.

As mensagens de serviço e a divulgação de eventos da empresa são os comunicados regularmente veiculados no jornal mural. No entanto, sua abrangência é alta apenas nas fábricas. Nas filiais onde o e-mail predomina, o mural raramente é abastecido e atualizado, por isso é deixado vazio por muitas semanas e, em alguns casos, permanece com danos durante muito tempo. Um dos desafios da equipe de comunicação interna da Indaiá é mantê-lo abastecido nas filiais que não possuem fábricas e sempre atualizados.

Refutando a ideia de Daniel Costa, o jornal mural ainda é um meio de comunicação eficaz para algumas empresas, inclusive para a Indaiá. Sua aplicação é satisfatória provavelmente pelo fato do setor ainda engatinhar na empresa. Caso seja feito o investimento necessário na área, não apenas financeiro, mas intelectual, os profissionais e os próprios colaboradores sentirão a necessidade de meios de comunicação mais elaborados e eficazes que o jornal mural.

1.3.1.3. Ações em datas comemorativas

A ação tradicional em datas comemorativas da empresa é realizar uma das refeições coletivamente, distribuir brindes, promoção de concursos culturais e promover, de alguma forma, a integração dos colaboradores na ocasião. O plano de ações é programado em janeiro e segue um cronograma rigoroso, com prazos e orçamento a serem respeitados. O cronograma é proposto pela equipe de comunicação interna da Indaiá à gerência de Recursos Humanos. Quando aprovado pelo RH, o plano de ações passa pela aprovação da superintendência e então é oficializado. Tradicionalmente, as datas nas quais a empresa promove pequenas ações internas são Carnaval, Dia da Mulher, Dia Mundial da Água (22/3), Páscoa, Dia do Trabalhador, Dia das Mães, São João, Dia dos Pais, Outubro Rosa, Novembro Azul e Natal.



Figuras 6 e 7: Exemplos de cartazes personalizados para datas comemorativas.

As datas são marcadas como momentos de engajamento, de mobilização. Por não se tratar de ocasiões onde a empresa necessariamente precisa reforçar suas estratégias, visão e missão, os eventos se tornam cada vez mais momentos exclusivos e raros de relacionamento entre os diversos setores da corporação. Costa (2014) destaca a importância desse tipo de ação nas empresas que enxergam a necessidade de um clima organizacional favorável. Ele acentua ainda que “se o objetivo perseguido é a mobilização para o engajamento, embora imprescindíveis, o jornalismo e a propaganda interna não são suficientes” (p. 112, 2014). O autor transfere essa responsabilidade para o setor de relações públicas, que, no entanto, não existe na Indaiá. Por isso, todas as ações são organizadas pela comunicação interna e Recursos Humanos.

O trâmite das ações que são exportadas para as outras filiais é o mesmo: as diretrizes partem da Matriz, inclusive os brindes distribuídos nas ocasiões, e chegam até as filiais por meio da equipe de consultoria interna de RH. A equipe de recursos humanos fica responsável por promover a ação conforme está registrado no plano anual e enviar os *feedbacks*, imagens e outros tipos de registros para a Matriz. De antemão, percebemos que as ações são muito bem avaliadas pelos colaboradores. A adesão às campanhas que são promovidas em algumas datas é alta e os colaboradores, em sua maioria, se sentem motivados a participar dos eventos. A divulgação de data, horário e local, quando é programado um *coffee break*, por exemplo, são divulgados por e-mail e jornal mural. No caso da divulgação de datas comemorativas, o *layout* padrão não é

seguido tradicionalmente. Isso porque são elaborados cartazes específicos para as datas, como é apresentado no anexo.

“É muito vantajoso à empresa proporcionar momentos de construção conjunta associadas a uma causa, pois as pessoas de fato se tornarão mais integradas, se conhecerão melhor e se fortalecerão enquanto equipe”, (COSTA, p. 113). Isso significa que é proveitoso também para a empresa que os colaboradores se sintam integrados e parte de uma equipe. Como já foi abordado neste trabalho, a motivação gera engajamento e consequente bom funcionamento da empresa – como uma organização que busca resultados comuns.

Costa explana de uma maneira geral a importância dos eventos corporativos.

O ato de celebrar e compartilhar, em eventos, é extremamente positivo. A empresa precisa de momentos para comemorar a si mesma, seus resultados e sua identidade, fortalecendo os laços e se capacitando para novos desafios. Momentos coletivos nos quais informação e resultados são democratizados e as pessoas têm a oportunidade para dividir sua alegria com os colegas são muito importantes (COSTA, p. 113, 2014).

1.3.1.4. Promoções

A Indaiá patrocinou, em 2016, cerca de 160 eventos por todo o Brasil, em sua maioria esportivos e de entretenimento, como shows e peças de teatro. As promoções internas têm o objetivo de contemplar os colaboradores com cortesias para esses eventos patrocinados pela empresa. A divulgação interna da promoção é feita cerca de um mês antes do evento e é aberta para todos os colaboradores, que se inscrevem necessariamente por e-mail, preenchendo uma planilha com seus dados enviada pelo setor de Marketing da empresa.

A função da comunicação interna neste processo é estritamente divulgar as promoções e os resultados. A equipe de Marketing fica responsável por providenciar as cortesias, estabelecer prazos para a entrega dos dados dos colaboradores que ganharam o sorteio e entrar em contato com os vencedores para maiores informações sobre o evento. O comunicado disparado pela comunicação interna contém informações como data, local, horário, um breve resumo do evento, número de cortesias disponibilizadas para sorteio interno e prazo para envio dos dados por e-mail (que são direcionados para o domínio específico da comunicação interna e apenas as pessoas da equipe podem ter acesso a esses dados). Na data alinhada com o Marketing, a equipe de comunicação interna seleciona os nomes em uma plataforma de sorteios online. O resultado é

divulgado por meio de comunicado, via e-mail, e os dados dos colaboradores sorteados são imediatamente enviados para o Marketing, que, a partir de então, toma a responsabilidade do restante do trâmite.



Figuras 8 e 9: exemplos de comunicados acerca de promoções internas.

Assim como a maioria dos comunicados, as promoções e resultados também são divulgadas via jornal mural. Os colaboradores que trabalham na fábrica (que não possuem e-mail) e que se interessam pelo evento recebem a instrução de direcionar seu pedido à consultoria interna de RH da sua filial, que repassa os dados do colaborador para a Matriz, onde são feitos os sorteios. Percebe-se, nas figuras 9 e 10, que o *template* é o mesmo de um comunicado tradicional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado nos faz entender, desde o princípio, como acontece o gerenciamento da comunicação interna da Indaiá. Percebe-se que o setor é sim muito bem desenvolvido na empresa, mas ainda há muito a melhorar. Para pouco mais de dois anos de existência, é inegável reconhecer que a comunicação interna já avançou bastante no quesito funcional, na verdadeira prática do fazer jornalístico dentro de uma empresa. A criação de *templates* e a padronização em diversos aspectos tornaram os comunicados confiáveis e essenciais na dinâmica da corporação. Como ex-integrante da equipe, posso acrescentar que os colaboradores têm um relacionamento próximo com o setor, e interdependência interna é cada vez maior. Apesar de ser um indicativo de prosperidade do setor, isso significa dizer também que a empresa tende a exigir cada vez mais dele.

Foi abordado neste trabalho o quanto é importante que profissionais da área de Comunicação Social tomem a frente do setor para, assim, prosseguir desenvolvendo uma boa comunicação interna para os seus colaboradores. É essencial, portanto, que a liderança da Indaiá entenda a comunicação interna como um setor isolado, no sentido de independente, que precisa de autonomia, espaço e investimento financeiro e intelectual para prosperar.

REFERÊNCIAS

COSTA, Pedro Henrique. **Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/responsabilidade-social-empresarial>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **CRÍTICA À TEORIA DOS STAKEHOLDERS COMO FUNÇÃO-OBJETIVO CORPORATIVA**. 2004. 43 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Usp, São Paulo, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 583 p.

CARVALHO, Luis Carlos. **Planejamento de endomarketing: guia para construção de planos de marketing interno**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

CONTENT, Rock. **Aprenda a fazer Marketing de Conteúdo nas redes sociais como um profissional**. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/marketing-de-conteudo-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Florianópolis: L± Editores, 2003.

LANCIA, Carlos Alberto. **Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais**. Disponível em: <http://www.abinam.com.br/materias.php?cd_secao=39&codant;=&friurl;=-Palavra-do-Presidente-:>. Acesso em: 05 maio 2017.

ASSIRATI, Doralice Meloni. **Água Mineral - DNPM**. Disponível em: <Doralice Meloni Assirati>. Acesso em: 05 maio 2017.