

A Cultura como Estratégia?*

Análise das ações artísticas e culturais desenvolvidas e implantadas pela Comunicação Interna da Fiat Automóveis

Ana Cristina Santos Nobre
Centro Universitário de Belo Horizonte

Índice

1	Introdução	4
2	Comunicação Organizacional	7
2.1	Organização: conceitos	7
2.2	O fator comunicação nas organizações	8
2.2.1	A interdisciplinaridade da comunicação	12
2.3	Comunicação: serviços e produtos	14
2.3.1	A notícia institucional	14
2.4	Comunicação externa	15
2.5	Comunicação interna	19
2.5.1	Endomarketing	24
3	Cultura nas Organizações	27
3.1	O conceito antropológico de cultura	27
3.2	A transição da cultura: do social ao organizacional	31
3.3	A arte como expressão cultural	37
3.3.1	Marketing cultural e comunicação por ação cultural	40
4	Análise de Conteúdo	44
4.1	Metodologia	44

*Monografia apresentada ao curso de Jornalismo do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo. Orientador: Prof. Maurício Guilherme Silva Jr.

4.2	Critérios de análise	46
4.3	A Fiat Automóveis	47
4.3.1	A comunicação na Fiat Automóveis	49
4.3.2	A comunicação interna	50
4.4	Análise percentual do uso de ações culturais	53
4.5	Comunicação de massa e comunicação dirigida	59
4.6	Pilares institucionais e técnicos	62
5	Conclusão	66
6	Referências	68
7	Anexos	71
7.1	Anexo A – Quadro de análise dos planos de comunicação	71
7.2	Anexo B – Entrevista, na íntegra, do coordenador de Comunicação Interna da Fiat Automóveis, Othon Maia	77
7.3	Anexo C – Entrevista, na íntegra, com a analista de eventos da Fundação Fiat, Fabiany Salles	79

Agradeço a Deus pelas oportunidades encaminhadas ao longo destes quatro anos de estudo. A todos que confiaram em minha competência para realizar bons trabalhos. Ao professor Maurício pelo profissionalismo, dedicação e carinho.

Resumo

As mudanças econômicas e sociais ocorridas nos últimos anos da década de 1980, com o término do período militar no Brasil, influenciaram diretamente o comportamento da comunicação nas organizações. Desde então, a comunicação passou a ser considerada uma ferramenta estratégica para o funcionamento e desenvolvimento das instituições, as quais precisam socializar o público interno à cultura organizacional. Segundo Torquato (1986), a forma mais eficiente de comunicar informações, que partem do topo hierárquico da organização às bases operacionais, são comunicações que se valem dos canais naturais, como a visão e a audição. As ações culturais inserem-se neste aspecto por utilizarem, na maior parte das vezes, a comunicação face a face para divulgar informações ou, até mesmo, persuadir determinados públicos. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar de que forma as ações culturais podem ser uma estratégia de comunicação interna para reforçar a cultura organizacional da Fiat Automóveis.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Antropologia Cultural, Fiat Automóveis.

1 Introdução

Logo após o término da ditadura militar no Brasil, quando o país abriu portas para a economia mundial, os empresários começaram a tomar consciência do papel social de seus empreendimentos no ambiente em que estão instalados e a investir em ações de sustentabilidade e envolvimento de seus *stakeholders*. Neste sentido, a comunicação assume papel inerente às socioculturas organizacionais, ao passo que seu processo é responsável por fazer a ligação entre o microssistema interno e o macrosistema social.

Para se equilibrar, desenvolver e expandir, as empresas devem manter suas áreas ou departamentos interligados. Dessa forma, a comunicação integrada, que se vale de formas, meios, recursos e intenções, influi decisivamente sobre a eficácia geral das organizações. Segundo Aline Mileide (2007), a comunicação também é interdisciplinar, de modo que se relaciona com as influências externas e internas que as pessoas recebem, como as sensações e a interpretação.

Já para Gaudêncio Torquato (1986), é pertinente que as organizações preparem-se para atender às necessidades de seus públicos externo e interno, para que os meios de comunicação aproximem-se ao nível de entendimento dos participantes organizacionais. Especificamente sobre o público interno, a comunicação envolve um conjunto de procedimentos e técnicas de difusão de informações que precisa ser trabalhado de forma que ela consiga repassar às pessoas um posicionamento firme e transparente (MILEIDE, 2007). De fato, a importância da comunicação interna nas organizações reside nas possibilidades de diálogo e troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade das relações humanas.

Neste sentido, a comunicação torna-se um processo cultural, à medida que ela não existiria se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral. De acordo com Roque de Barros Laraia (2005), ao adquirir cultura, o homem passou a não mais depender de suas características genéticas, mas de seu processo de aprendizagem ou endoculturação. Tal processo determina seu comportamento e sua capacidade artística ou profissional. Ainda sobre a cultura, Roberto Muylaert (1995) diz que um povo culturalmente

avançado é aquele que tem acesso ao conhecimento e à informação, ou seja, que participa de atividades nos campos da arte: música, literatura, dança, ou qualquer forma de organização social; seja de um determinado povo ou de um intercâmbio permanente de experiências. Assim, o objeto de análise para este trabalho serão os produtos e serviços de comunicação interna da Fiat Automóveis, que envolvem as ações culturais.

O fator motivação pode ser considerado um dos mais estratégicos do processo de comunicação interna. Por meio dele, é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. Estes programas estão cada vez mais presentes na Fiat, assumindo função estabilizadora, atenuando tensões, criando ondas de simpatia interna e certa aura de segurança e tranquilidade. Além disso, eles podem ser considerados remuneração indireta e, assim, disputa pela diferenciação no mercado.

Para entendermos todo o processo comunicacional das organizações, o segundo capítulo desta monografia discute conceitos que partem do princípio de que uma organização caracteriza-se pela coordenação de pessoas que buscam um objetivo comum. A discussão passa pela comunicação externa e interna das organizações, consideradas, por autores como Roberto Muylaert (1995), Gaudêncio Torquato (1986) e João José Azevedo Curvello (2003), fator estratégico, por promover o compartilhamento da cultura organizacional com os empregados e clientes. O referido capítulo é finalizado com a apresentação dos produtos e serviços das assessorias de comunicação, que legitimam a presença das organizações no mercado.

Já o terceiro capítulo estuda o termo cultura e suas variáveis antropológicas, organizacionais e artísticas. No campo antropológico, a cultura como forma de reconhecimento do homem na sociedade é discutida por diversos autores, entre os quais Roque de Barros Laraia (2005) e Jonh B. Thompson (1995). Nas organizações, a cultura é vista por autores, a exemplo de Livia Barbosa (2002), como um processo contraditório, pois une o pragmatismo habitual do mundo corporativo ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações. Simbolismo este tratado por Ferreira Gullar (2006) como uma das expressões mais genuínas da humanidade, a qual caracteriza as diferentes sociedades.

Por fim, no quarto capítulo constam a metodologia do trabalho e a análise de conteúdo relativa ao objeto de pesquisa.

2 Comunicação Organizacional

2.1 Organização: conceitos

Para entendermos o processo de comunicação nas organizações, é preciso conceituar o termo “organização”. Pode-se dizer que organização é um processo histórico que ordena pessoas ao compartilhamento das orientações de um ambiente, que pode ser uma empresa, Organização Não Governamental (ONG), órgão público ou, até mesmo, um grupo de amigos. Conclui-se, portanto, que a organização é composta por indivíduos coordenados, em busca de um objetivo comum.

A Teoria Moderna ou Empírica explica que a organização é uma realidade objetiva, racional e instrumental, que poderia ser medida. A Teoria Naturalista afirma que as organizações são frutos da construção social e se revelam a partir de uma “verdade” externa. Além disso, possuem linguagem única e são vistas como ideografias que representam um organismo humano permeável em relação ao seu entorno. Já para a Teoria Crítica, que surge no final dos anos 1980, a organização era um campo de batalha de conflitos de classes, sendo considerada instrumento de dominação e opressão (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

A palavra organização remete à ordem, que, por sua vez, denota reciprocidade. Logo, pertencer a uma organização significa criar ordenações e sintonias. Por isso, os integrantes das organizações se interagem numa ação conjunta de capacidades e técnicas interpessoais para realizar os objetivos definidos como favoráveis à manutenção e ao crescimento do grupo. “Tais esquemas de significação provêm da própria organização, são reformulados/reforçados diariamente e devem ser comuns a todos os integrantes, pois podem definir a habilidade da organização em superar os desafios” (KOLLROSS, s/d, p.2). Esta afirmação nos remete a um contexto em que se pode dizer que as organizações são, em essência, realidades construídas pelas pessoas, pois possuem padrões próprios de cultura resultantes dos sistemas sociais nos quais estão inseridas.

Em continuidade a estes argumentos, as organizações podem ainda ser definidas como “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e por meio de processos, no

contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (PEREIRA *apud* KOLLROSS, s/d, p. 2). Neste sentido, Torquato (1986) entende a organização como ordenamento, disposição das partes que compõem um todo, ou unidade social direcionada à consecução de metas específicas. O autor ressalta, ainda, que a organização persegue um equilíbrio resultante da integração de suas partes. Ou seja, uma concepção centrada nas pessoas, em que os conceitos de cultura e formação adquirem importância capital.

Segundo Griffin e Moorhead (*apud* KOLLROSS, s/d, p.2), existem, basicamente, quatro tipos distintos e interdependentes de recursos organizacionais: financeiro, material, de informação e humano. Em outra escala, podemos citar a marca, a imagem e a qualidade de seus produtos e serviços como bens que compõem o patrimônio líquido da organização. Todos estes recursos organizacionais são independentes, mas compartilham o objetivo final da organização por meio da comunicação entre os setores. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e organização.

2.2 O fator comunicação nas organizações

Para equilibrar-se, desenvolver-se e expandir-se, as organizações devem manter suas áreas ou departamentos integrados. Aceitando-se esta premissa, a comunicação torna-se instrumento vital às entidades, ao passo que seu processo é responsável por fazer a ligação entre o microssistema interno e o macrossistema social. A etimologia da palavra comunicação, do latim *communicare*, ou seja, tornar comum, arraiga a ideia de compartilhamento de informações e objetivos. Dessa forma, as ferramentas comunicacionais adequadas, corretas, oportunas e claras influem decisivamente sobre a eficácia geral das instituições.

As cartas circulares das cortes da dinastia Han, fundada por Liu Pang, no ano de 202 a.C., na China, foram as precursoras da comunicação empresarial. De acordo com Torquato (1986), se aceitarmos esta hipótese, podemos dizer que tal vertente da comunicação surgiu em uma época de grande progresso econômico e social.

Os 418 anos da dinastia Han foram um período em que

a China teve seu comércio com o Oriente Médio bastante aumentado, o que provocou uma fase de grande desenvolvimento econômico. E, na mesma época, a escultura, a pintura e a poesia atingiram momentos de grande importância. (TORQUATO, 1986, p. 17).

Ainda de acordo com Torquato (1986), o verdadeiro aparecimento do jornalismo empresarial coincidiu com outro período histórico de grande transformação cultural e econômica: a Revolução Industrial. A automatização e o crescimento das indústrias fizeram com que as indústrias rurais e domésticas desaparecessem, fato que determinou a ruptura de relações entre empregados e empregadores, no sentido de que os contatos pessoais e paternalistas, que prevaleciam à época, cederam espaço àqueles contratuais, impessoais e indiferentes. Foi exatamente esta mudança, juntamente às diferenças culturais entre os empregados oriundos do campo e os habitantes das cidades, que culminou a troca da vida rural pela estrutura urbana e, conseqüentemente, provocou o surgimento do jornalismo empresarial.

Algumas pessoas começaram a imaginar que uma das maneiras de solucionar essas contradições internas surgidas no meio empresarial seria a publicação de jornais ou revistas para os funcionários, com o objetivo de familiarizá-los com o ambiente e a própria política da organização e de diminuir as distâncias físicas entre a administração e a base operária. (TORQUATO, 1986, p. 18).

Para que as organizações estejam estabilizadas, é preciso que a comunicação busque o nível máximo de entendimento dos participantes de sua estrutura. Para isso, as diferenças entre as comunicações técnicas, cognitivas e normativas devem ser niveladas e consumidas naturalmente. Dessa forma, a comunicação organizacional opera de acordo com as maneiras de agir, de ser e de pensar das pessoas que se ordenam por ela. São estas diferentes culturas trazidas pelos integrantes das organizações que estimulam o dinamismo da comunicação organizacional. Afinal, toda organização deseja que seu integrante identifique-se com sua cultura, ou seja, reconheça-se naquele ambiente. Contudo,

é necessário que o indivíduo se socialize, abstraia a cultura da empresa para que haja compartilhamento entre a organização e seus colaboradores. Fica a cargo da comunicação organizacional alcançar este equilíbrio, por meio de mídias que têm como meta socializar o indivíduo, criando sua identidade com a empresa.

O poder da comunicação é tratada por Torquato (1986) através da análise da influência que as ferramentas de informação exercem sobre as pessoas. Sobre este aspecto, o autor explica que, assim como o processo comunicativo,

as normas, o processo de recompensas e os sistemas de coerção existentes nas organizações, para se legitimarem, passam, antes, por processos de codificação e decodificação, recebem tratamento do código lingüístico, assumindo, ao final, a forma de um discurso que pode gerar maior ou menor aceitação pelos empregados. (TORQUATO, 1986, p.17).

O poder da comunicação, neste sentido, contribui para a maior produtividade e, conseqüentemente, para que as empresas consigam lucro.

Alguns aspectos devem ser considerados para que a comunicação alcance seus objetivos, como políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem. Para Torquato (1986), as publicações ainda assumem o principal canal de informação com o público interno. Por outro lado, os tipos de conteúdos nem sempre apresentam-se sob a forma de notícia empresarial, aparecendo, muitas vezes, sob formas não-jornalísticas, como filmes, palestras, intervenções teatrais, musicais etc. Ainda segundo Torquato (1986), a maior parte das comunicações descendentes (que partem do topo da empresa para os níveis mais baixos) apóia-se em canais orais e escritos, sendo a comunicação oral a mais desejável porque utiliza canais naturais, como a fala, a visão e a audição, os quais permitem *feedback* máximo e imediato. Estas propostas de comunicação constituem a maior participação dos empregados nos sistemas de engajamento e concordância. Sobre este assunto, o autor conclui que esta nova proposta certamente deflagrará uma espécie de revolução cultural nas formas comunicacionais, quando as atividades-meio da comunicação empresarial vestirão novas roupagens. Além disso, o autor enfatiza que o momento privilegia aqueles que detêm o maior grau de

sensibilização, o que confere *status* elevado aos profissionais mais criativos. Conforme Torquato (1986), os projetos de comunicação podem, de alguma forma, estimular o pensamento criativo das empresas, contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.

Sobre a comunicação, Muylaert (1995) afirma que a essência de suas ferramentas consiste em tornar a fonte, a mensagem e o receptor sintonizados. A fonte pode ser alguém que fala, escreve, gesticula, desenha etc., por meio de uma mensagem em formato impresso, com sons ou ondas magnéticas, que chegam ao receptor. Tal receptor pode ser um indivíduo lendo, ouvindo, vendo ou fazendo parte de um grupo chamado audiência de massa. Para que a comunicação se complete, a mensagem deve ser decodificada pelo receptor. “Mas a grande questão da comunicação é saber se o receptor foi atingido e quanto da mensagem formada no seu cérebro correspondeu à idéia inicial da fonte” (MUYLAERT, 1995, p. 22). Assim, se a fonte e o receptor estiverem na mesma sintonia, o ciclo da comunicação se processa perfeitamente.

Para definir a forma mais adequada de comunicação para a empresa, Muylaert (1995) diz que é preciso seguir as cinco etapas de penetração de um produto ou serviço: desconhecimento, conhecimento, compreensão, convicção e ação. A respeito destas cinco etapas, o autor explica que:

Desconhecimento é o nível de penetração em que estão as pessoas que nunca ouviram falar da entidade, da marca, do nome. (...) *Conhecimento* é o nível em que o receptor identifica o nome mas desconhece do que se trata. (...) *Compreensão*, onde o receptor conhece e sabe do que se trata. (...) *Convicção* é o nível seguinte, em que o receptor endossa noções que possui sobre o produto. (...) *Ação*, nível em que o receptor se revela disposto a tomar alguma atitude concreta sobre a sua participação no assunto levantado pela comunicação. (MUYLAERT, 1995, p. 24-5).

Toda mensagem deve sugerir uma forma de satisfazer as necessidades do grupo do receptor, para que ele tome alguma iniciativa (MUYLAERT, 1995, p. 23). Isso porque não se pode esquecer que as instituições são formadas por pessoas físicas, sempre atraídas por uma mensagem vibrante, moderna, atraente e apropriada. Na comunicação

cultural, por exemplo, todas as ferramentas comunicacionais devem ser levadas em conta para a escolha de qual ação tomar.

Em suma, é pertinente que as empresas preparem-se para atender às necessidades de seu público, para que os meios de comunicação possam aplicar seus processos. Para compreender esta aplicabilidade, é preciso estudar a complexidade do ato comunicativo. Alguns dos aspectos relevantes, presentes na gestão da comunicação nas organizações, podem ser definidos como as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

Em continuidade a estes argumentos, Curvello (*apud* DUARTE, 2003) ressalta que, no atual cenário de reestruturações por que passam as organizações, somente as atividades estratégicas e as que se justificarem numa relação custo-benefício serão prioritárias. “Assim, a visão estratégica e a mensuração de valores, programas e projetos de assessoramento em comunicação assumem importância capital para o próprio reconhecimento e utilidade da área” (DUARTE, 2003, p. 126).

2.2.1 A interdisciplinaridade da comunicação

Anteriormente à década de 1980, a comunicação organizacional era apenas um instrumento que viabilizava o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Porém, hoje as ferramentas comunicacionais possuem um arcabouço que lhes permite abarcar uma importante área de pesquisa, abrangendo todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se com seus públicos. Além disso, trata-se do canal que promove o compartilhamento da cultura empresarial com os funcionários e clientes.

A comunicação implica trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender, do fazer-se entender e, principalmente, do querer entender (SCROFERNEKER, 2006, p. 47). Aline Mileide (2007) completa esta afirmação ao dizer que a comunicação relaciona-se às influências externas que recebemos, como as sensações e a recepção, e também com processos internos, como interpretação, compreensão, significado, atribuição e atenção. “Mas, acima de tudo, a

comunicação tem a ver com relacionamento, interação, conectividade, convivência, coesão, compartilhamento, aprendizado, mudança, inovação” (MILEIDE, 2007, p. 1). Neste sentido, é necessário entender que o processo de comunicação, no âmbito das organizações, só funcionará de maneira eficaz se for ao encontro das percepções e sensações dos indivíduos no contexto em que estão inseridos. É assim que a comunicação torna-se interdisciplinar: ao fazer uso de outros conhecimentos e emprestar seus conhecimentos a outras áreas.

Para Torquato (1986), o sistema de comunicação das organizações é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) sóciopolítico, no qual inserem-se os valores globais e as políticas de meio ambiente; 2) econômico-industrial, no qual inserem-se os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) sistema inerente ao microclima interno, responsável por normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura convenientes ligações entre microssistema interno e macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional. (TORQUATO, 1986, p. 16).

A multidisciplinaridade da comunicação organizacional é utilizada para realizar certa hibridação equilibrada das culturas externas, trazidas pelos participantes organizacionais com seus objetivos e, assim, criar a sua própria cultura. De acordo com Lívia Barbosa (2002), assim como a cultura organizacional, a comunicação empresarial é valorizada por sua capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado e a capacidade de adaptação à mudança. Tais elementos tornaram a comunicação uma estratégia para garantir a rentabilidade das organizações a longo prazo.

2.3 Comunicação: serviços e produtos

Desde a década de 1980, quando o uso da informação e de relacionamentos adequados passaram a ser estratégicos para as organizações, tornar público os acontecimentos, considerados relevantes para garantir a sua legitimidade, passou a ser uma das mais importantes estratégias adotadas pelos gestores. Esta nova realidade ampliou as oportunidades de ação dos profissionais de comunicação – jornalistas, publicitários, relações públicas e profissionais de *marketing* –, que começaram a atuar em ação conjunta, dentro de diretrizes e políticas estratégicas estabelecidas previamente pelas organizações. Este sistema integrado deu origem às chamadas assessorias de comunicação, que, por sua vez, diversificaram o leque de serviços e produtos, ultrapassando a simples exposição na mídia e alcançando o posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade.

As assessorias de comunicação usam seus conhecimentos técnicos e teóricos para criar e administrar produtos informativos das organizações. As notícias são interesses comuns tanto dos jornalistas, quanto dos empregados e familiares, acionistas e outros segmentos de público. De acordo com Duarte (2003), o assessor pode aumentar a presença da organização na imprensa, assim como democratizar o acesso da sociedade à informação e estimular o envolvimento dos empregados com as questões que lhes afetam.

2.3.1 A notícia institucional

É no campo dos *media* – espaço de mediação mobilizado pelos diversos campos sociais para compor seus objetivos e interesses – que circulam as notícias e o discurso da opinião pública. Assim como todos os agentes sociais geram notícias para os veículos de comunicação, as instituições começaram a valer-se deles para se inserir na sociedade, de um modo geral, construindo não apenas uma imagem institucional, mas também a realidade do campo em que atuam. Segundo Monteiro (*in* DUARTE, 2003), vista por esta ótica, a notícia institucional passa a

ser encarada como um processo de interação social e de uma série de negociações.

Porém, o que se pode definir por notícia? Ainda de acordo com Monteiro, em geral, notícia é aquilo que foge à ordem natural dos acontecimentos; é o que modifica a rotina. Nesta concepção, observam-se os atributos da notícia: atualidade, interesse, importância e facilidade de assimilação. Para a imprensa, o valor-notícia mais considerado é a atualidade, ou seja, o “novo”. Em geral, o “novo” aparece associado ao critério de importância e é traduzido pelo “impacto” que a notícia pode causar no público em função do benefício social, econômico, ambiental produzido. (DUARTE, 2003, p. 156)

Para as organizações, o “novo” pode ser o resultado final de um projeto, ou seja, o produto pronto para ser lançado. Na impossibilidade de produzir uma nova notícia a cada dia, a novidade também está na “atualização” de velhos fatos, a partir de novos enfoques, de modo a aumentar sua possibilidade de aproveitamento na mídia.

2.4 Comunicação externa

Produzir notícia é promover imagem. Esta afirmação nos alerta para o fato de que um dos mais importantes efeitos pretendidos pelas organizações é a conquista do espaço nos *media*, o apoio da opinião pública e, em consequência, a sobrevivência no mercado. Competir em um mercado que envolve questões públicas – como fusões, privatizações, orçamento público, preocupações ecológicas e culturais etc. –, exige que as instituições envolvam-se com a mídia para atingir os mais variados públicos. Isto porque elas não estão isoladas do ambiente social - são formadas por integrantes heterogêneos pertencentes a contextos sociais diferentes - e, por fim, devido à crescente demanda por notícias; fruto do avanço tecnológico.

Para circular no campo dos *media*, e suprir esta demanda por informações, as assessorias de comunicação criaram ferramentas estratégicas que ajudam as organizações a atingir seus objetivos e a se comunicar com seus públicos. São elas, de acordo com Duarte (2003):

- **Acompanhamento de entrevistas:** o assessor de imprensa deve

acompanhar o assessorado, ou membros da organização, nas entrevistas. Ele deve estar próximo para resolver problemas que possam surgir, mas não deve interferir na conversa;

- **Administração da assessoria de imprensa:** para administrar este setor, o profissional deve ter bom trânsito em todos os níveis hierárquicos, noções de administração, estratégia empresarial, planejamento, conhecimento da cultura e da história da organização;
- **Apoio a eventos:** orientar o planejamento de acordo com os interesses dos veículos de comunicação, como local, horário ou discussão de temas que possam ser de interesse do jornalista;
- **Apoio a outras áreas:** integrar as áreas relacionadas à comunicação (*marketing*, publicidade, assessoria de imprensa, relações públicas, atendimento ao cliente) aos objetivos organizacionais;
- **Arquivo de material jornalístico:** organizar fotos, *folders*, material publicitário, vídeos, documentos, relatórios, publicações empresariais e recortes para a localização rápida de informações;
- **Artigos:** possibilitar a discussão de um tema de interesse da organização e garantir ótimo retorno pela assinatura do autor;
- **Atendimento à imprensa:** além de conhecer as políticas e atuação da organização, o assessor deve saber os interesses dos jornalistas e orientá-los sobre o atendimento;
- **Avaliação dos resultados:** a eficácia da assessoria de comunicação deve ser medida com base nos objetivos previamente definidos com os dirigentes e vinculada aos interesses da instituição;
- **Brindes:** o tipo de brinde mais adequado é o material promocional da empresa. Jornalistas recebem com simpatia os blocos, canetas, publicações e agendas, por exemplo;
- **Capacitação de jornalistas:** parcerias com instituições de ensino ou sindicatos para promover cursos, painéis, seminários para a imprensa a respeito de temas como ciência, economia e direito;

- **Clipping e análise do noticiário:** identificar na imprensa e organizar as notícias em que a organização apareça, ou temas previamente determinados;
- **Concursos de reportagem:** reconhecer e premiar jornalistas por escreverem sobre um tema de interesse da organização;
- **Contatos estratégicos:** manter contatos regulares com a imprensa por finalidades administrativa e operacional, além de contribuir com aceitação da pauta, na prospecção do cliente e manutenção do bom relacionamento entre ambos;
- **Release:** material distribuído à imprensa, que informa ou chama a atenção sobre um assunto que pode tornar-se notícia;
- **Dossiê:** reunião de material sobre algum tema para informar o assessorado ou jornalista. Nele podem conter, *clipping*, *releases*, documentos, análises, relatórios etc;
- **Encontros fonte e jornalista:** o objetivo principal destes encontros é a conversa e o conhecimento mútuo;
- **Entrevistas coletivas:** casos extraordinários, como lançamentos, assinatura de contratos ou evento similar, em que há a necessidade de reunir os jornalistas de vários veículos para passar uma informação relevante e imediata;
- **Pauta:** assunto sugerido à imprensa com a intenção de se transformar em notícia;
- **Fotos:** utilizadas para acompanhar os *releases*, divulgação no site ou nas publicações institucionais;
- **Levantamento de pautas:** identificação de assuntos interessantes que possam se tornar notícia;
- **Mailing ou cadastro de jornalistas:** lista de jornalistas e veículos de interesse da assessoria de comunicação;

- **Manuais:** padronização de procedimentos que orienta a equipe e ajuda a organizar a circulação de notícias. Os mais comuns são manuais de redação, editoração, relações com a imprensa, apoio ao jornalista;
- **Nota oficial:** documento veiculado na imprensa com uma declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento da organização sobre assunto relevante, urgente e de interesse público. Conhecido também como Comunicado;
- **Planejamento:** identificação dos interesses dos dirigentes, junto ao conhecimento da imprensa e da organização para estabelecer metas e formas de atingi-las, como os planos de comunicação, de divulgação jornalística e crises;
- **Press-kit:** conjunto de material – *releases*, cartaz, CD, catálogo, brindes etc. – distribuídos aos jornalistas, que busca informar a respeito de determinado assunto;
- **Publieditorial:** conteúdo não-jornalístico produzido por assessores de imprensa sob encomenda de agências de publicidade;
- **Relatórios:** descrição de ações, resultados e problemas enfrentados, que ajudam a fazer com que os efeitos da assessoria de comunicação sejam melhor percebidos;
- **Site:** local ideal para manter fotos, currículos históricos e dados sobre a organização e seus dirigentes;
- **Textos em geral:** discursos, texto para palestras, folhetos, balanço social, relatório anual etc.;
- **Treinamento para fontes (*Media training*):** capacitação das fontes para atendimento à imprensa por meio de entrevistas simuladas, exercícios em laboratórios, orientações sobre as peculiaridades da imprensa local etc.;
- **Visitas dirigidas:** eficiente meio de aproximar os jornalistas da organização. Podem ser chamadas de Empresa Training, Dia da Imprensa ou *Press Day*.

Para Monteiro (*in* DUARTE, 2003), ao delimitar o território em que a notícia empresarial circula, é explícito que sua dimensão relaciona-se com a necessidade de criar e manter fluxos de comunicação para sobreviver.

2.5 Comunicação interna

A abertura econômica do Brasil, após a ditadura militar, pôs em cena os esforços de modernização da gestão empresarial e de maior produtividade. Os dirigentes começaram a tomar consciência do papel social que as empresas desempenham no ambiente onde estão instaladas, de modo que passaram a relacionar a sobrevivência e o crescimento de seu empreendimento a aspectos fundamentais da vida, como preservação da natureza e promoção cultural. Entre os pontos altos desse modelo, principalmente em países em desenvolvimento, está a humanização interna por intermédio de programas que permitam manifestações sociopsicológicas dos empregados. “A premissa de que os trabalhadores devem saber o que ocorre na empresa, para que se envolvam com o trabalho, passa a orientar boa parte das ações gerenciais de mudança, sob a inspiração clara dos programas de qualidade” (LEMOS; DEL GAUDIO *in* DUARTE, 2003, p. 257).

Neste contexto de transformações das organizações, o próprio conceito de comunicar ganha novo sentido: “Comunicar passa a ser, antes de tudo, construir uma compreensão recíproca e bases de um acordo, que serão garantia do sucesso das ações tomadas em comum” (DUARTE, 2003, p. 260). Para Bekin (2004),

o teor da comunicação precisa ser mantido em várias frentes. A primeira é para o público interno; só assim teremos uma comunicação saudável com o mercado. Se a empresa mantiver um bom nível de comunicação com o público interno, certamente obterá uma comunicação melhor ainda com seus diversos públicos externos. (BEKIN, 2004, p. 67).

Para Maria Helena Gonçalves (s/d), toda ação de comunicação parte de dentro para fora da organização e deve considerar a diversidade de

públicos, além de ser homogênea e global. Homogênea porque deve ter conformidade com a organização, para que seja compartilhada entre seus integrantes – principais embaixadores de sua marca –, de modo a representar mais credibilidade e boa reputação em seu exterior. Também deve ser global, pois uma política de imagem procura traçar um campo de ação e aí inscrever as diversas e múltiplas expressões da organização.

Outro ponto essencial é o fato de os indivíduos de uma organização pertencerem a um público maior, externo à sua estrutura, de modo que os conteúdos das publicações internas serão comparados aos jornais e revistas não empresariais, assim como sua forma e maneira de apresentar os fatos. Ao relacionar a comunicação empresarial com os meios de comunicação de massa, Torquato (1986) esclarece que os veículos organizacionais podem ser considerados “de massa” porque têm audiência heterogênea, ou seja, um público de diversas origens sob o ponto de vista dos padrões demográficos.

Neste sentido, a comunicação assume caráter estratégico, pois é vista como ferramenta capaz de reinventar os laços organizacionais e amplificar o sentimento de pertencimento dos empregados com relação à empresa. Além disso, a comunicação difunde, de maneira profissional e uniforme, as diretivas e as informações concernentes à organização. Para Lemos e Del Gaudio (*in* DUARTE, 2003), a comunicação pode cumprir seu papel de agente propulsor da interação entre os diversos públicos de uma organização. Para isso, os autores citam a visão de Henriot e Benoit (*apud* LEMOS e DEL GAUDIO *in* Duarte, 2003), os quais dizem que a comunicação interna deve reencontrar suas coordenadas:

- restaurar a confiança em torno da identidade da empresa de maneira clara;
- promover o conhecimento em todos os níveis;
- informar cada empregado de maneira adaptada;
- desenvolver o comportamento comunicativo entre os gerentes;
- favorecer a expressão de todos os empregados;

- divulgar as iniciativas e sucessos das equipas no trabalho
(LEMOS E DEL GAUDIO *in* Duarte, 2003, p. 260)

Do ponto de vista de Bekin (2004), a comunicação é um processo que envolve interlocutores na troca de informações. “Em suma, a comunicação é a informação com *feedback*” (BEKIN, 2004, p. 97). Além disso, a comunicação antecipa os ruídos, os quais são as maiores dificuldades dos profissionais de comunicação, pois disseminam informações erradas. Muitas vezes, as informações não chegam até o último profissional da linha, por motivos gerenciais, do acúmulo administrativo ou à excessiva quantidade de canais comunicativos. Dessa forma, a comunicação deve-se fazer presente ao se deparar e romper com os ruídos, e não devido ao acúmulo significativo de informações que a administração repassa aos departamentos. A principal forma de combater estas dificuldades é programar e planejar as ações. Para não estar fadadas ao fracasso, as organizações devem preparar as estruturas comunicacionais e ouvir seus públicos de interesse.

Mileide (2007) comenta que a relação da empresa com os empregados envolve um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre suas situações, resultados, missão etc., que precisam ser trabalhadas de forma que a administração consiga repassar às pessoas um posicionamento firme e transparente. Alguns destes processos são o reconhecimento positivo, boa vontade junto aos diversos setores formadores de opinião pública e a motivação do público interno. Para elucidar melhor esta relação, a autora explica que o fluxo da comunicação pode ser norteado de três formas:

1. Comunicação Interpessoal – Comunicação direta, com uma ou mais pessoas, em que os papéis de emissor e receptor são bem definidos;
2. Comunicação Interfuncional – Realiza-se quando departamentos trocam informações;
3. Comunicação Informal – Versão extra-oficial das informações geradas na empresa, conhecida como “rádio corredor”, “rádio

peão” etc. Esta forma de comunicação surge porque as vias formais de comunicação da empresa não atenderam à demanda de seu público.

A comunicação interna é um dos componentes fundamentais da comunicação integrada. Sua importância reside nas possibilidades de diálogo e troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional das organizações, além de colaborar com a busca pela qualidade das relações humanas. Tais elementos, unidos à realidade do público interno, definem o programa de comunicação utilizado pelas empresas. Dessa forma, pode-se afirmar que não existem programas de comunicação prontos, uma vez que eles devem estar em consonância com a cultura de cada organização.

Seguem, abaixo, os principais veículos jornalísticos e empresariais e suas características que devem ser levadas em conta no momento da escolha da melhor opção para cada empresa e situação, de acordo com Lemos e Del Gaudio (*in* DUARTE, 2003):

- **Informativo/boletim:** privilegia a informação imediata, na forma de notícias curtas;
- **Informativo digital:** tem as mesmas características do boletim, mas é distribuído por meio do correio eletrônico;
- **Jornal:** síntese dos acontecimentos da empresa em um período mais extenso que o informativo;
- **Newsletter:** publicação com tema específico, dirigida a um público determinado;
- **Mural:** notícias afixadas em espaços próprios nas paredes, cavaletes ou divisórias;
- **Intranet:** mural eletrônico enriquecido com recursos como o hipertexto, que facilita a complementação das informações;
- **Revista:** tem produção mais sofisticada, com maior número de páginas e variedade de gêneros. Circula em intervalos maiores que os jornais;

- **CD-ROM:** multimídia, que dá possibilidades de combinação de imagem, som e texto, hipertexto etc.;
- **Programa de TV/vídeo:** conta com a vantagem comunicativa da imagem;
- **Programa de rádio:** pode ser útil para a comunicação com públicos específicos, como empregados transportados pela empresa;
- **Outdoor:** funciona como apoio às campanhas de *endomarketing* ou como veículo de divulgação de eventos, datas comemorativas etc.

Para Mileide (2007), o fator motivação pode ser considerado um dos mais estratégicos do processo de Comunicação Interna. Por meio dele, é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. “À medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado” (MILEIDE, 2007). Tais desejos e necessidades dos funcionários têm posicionado as atenções dos empresários ao longo dos últimos anos. Para atendê-los, a comunicação ficou mais sofisticada, ultrapassando a fase em que o jornal interno era o único instrumento de comunicação dentro das organizações.

É importante atentar para o fato de que todo processo de comunicação reproduz a imagem e a cultura da empresa. Existe uma gama de instrumentos e ações que podem garantir a excelência nas relações entre as partes hierárquicas da organização. Os meios interativos e eletrônicos, por exemplo, são uma oportunidade de transformarem a comunicação das organizações. Por outro lado, são nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. Como meios simples de comunicação, Mileide (2007) cita o vídeo de integração à empresa, encarte da área de recursos humanos, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, palestras internas, intervenções teatrais, exibição de filmes etc.

2.5.1 Endomarketing

No cenário em que a valorização das pessoas é a chave para a eficiência das organizações, é preciso que as informações vinculadas à realidade de mercado, a capacidade de decisão rápida e ao poder gerencial descentralizados estejam arraigados à cultura organizacional. Neste contexto, o *endomarketing* torna-se parte importante para a comunicação interna das instituições, por integrar ações de *marketing* dirigidas ao público interno da organização e ter, como função, a promoção dos valores destinados a servir o cliente entre os departamentos. "Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa"(BEKIN, 2004, p. 3). Este comprometimento implica a adesão dos funcionários aos valores e objetivos organizacionais, e pressupõe o trabalho em equipe num contexto de cooperação e integração dos setores da organização.

Segundo seu criador, Saul Bekin, o *endomarketing* é mais do que um nome ou uma marca, é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado (BEKIN, 2004, p. 4). É neste novo mercado, marcado pela competição cada vez mais intensa pela renda da população, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência e eficácia no *marketing*, que o *endomarketing* contribui para enfrentar com sucesso uma nova dinâmica: o conhecimento. Esta nova condição exige das instituições um ambiente de trabalho favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos, do topo à linha de frente.

Para o *endomarketing*, os empregados são os primeiros clientes da organização, ou seja, são seu "produto-empresa" dentro do mercado, sendo que a empresa é o produto e o cliente interno é o seu foco como segmento. Assim, a empresa deve preocupar-se em tratar este público interno da mesma forma como o público externo, uma vez que é considerado um cliente dentro da organização. Para isso, a organização é adaptada de modo a conquistar e motivar seus funcionários.

Existe relação muito próxima entre os investimentos feitos por uma empresa, para a satisfação do cliente interno, e seu retorno. Para Mileide

(2007), este público estará disposto a trocar uma série de valores embutidos no seu trabalho por valores embutidos no “produto-empresa”, estabelecendo-se, assim, um diferencial competitivo entre as organizações. É neste valor de trocas que a comunicação assume papel estratégico, à medida que orienta e auxilia a motivação do cliente interno para a compra do “produto-empresa”. Tal alteração de lógica aproxima empresa e empregados, no que tange missão contínua de crescimento e evolução, entre indivíduos e organização.

A valorização do funcionário, ou do cliente interno, é um fator de importância vital, e diz respeito ao *endomarketing*. A importância da mão-de-obra, o treinamento contínuo de funcionários e todo um conjunto de medidas para estimulá-los, tornando-os motivados, promovem o engajamento nas práticas de qualidade percebidas pelos clientes externos. O resultado deste processo nos aponta para a ideia de que o reconhecimento do funcionário e da pessoa do funcionário têm efetiva participação na obtenção dos bons resultados organizacionais.

A valorização do funcionário pode ser estabelecida por meio de prêmios, viagens, dinheiro em espécie ou de maneira que esse funcionário ‘sinta-se’ importante porque é tratado de modo digno, respeitoso, com consideração e admiração. [...] Você valoriza a pessoa pela forma como se conduz. (BEKIN, 2004, p. 55)

Para ser executado, o *endomarketing* requer um diagnóstico que verifique suas potencialidades e limitações. É como um *swot* interno, ou seja, realiza-se uma radiografia interna da empresa que leva em conta suas forças (*strengths*), fraquezas (*weakesses*), oportunidades existentes (*opportunities*) e ameaças a seu desempenho (*threats*). Neste sentido, o *endomarketing* torna-se um instrumento de diagnóstico, à medida que é preciso saber onde estou hoje e se disponho de pessoal e recursos para chegar aonde almejo.

Há sempre duas linhas de ação a guiar o processo de *endomarketing*: a atitude e a comunicação. A primeira busca conscientizar o funcionário de sua importância estratégica para a empresa, a partir de um serviço orientado a servir o cliente, por meio de envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação, para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas na empresa. Já a segunda linha de ação

deve estabelecer amplo sistema de informações, capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. “A *atitude*, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação, e só a partir da existência desse clima de comunicação, de diálogo é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo” (BEKIN, 2004, p. 67).

Um programa de *endomarketing* deve conter treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, processos de seleção, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado dos clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. Em suma, o que caracteriza o *endomarketing* é o estabelecimento de um processo de motivação dos participantes organizacionais, partindo do tratamento do funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

3 Cultura nas Organizações

3.1 O conceito antropológico de cultura

O vocábulo inglês *Culture*, criado por Edward Tylor, abrange “todo este complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”¹ (TYLOR *apud* LARAIA, 2005, p. 25). Tal definição compreende, em uma só palavra, as possibilidades de realização humana e opõe a cultura à idéia de aquisição inata por mecanismos biológicos. Foi também a partir desta definição que os antropólogos tomaram conhecimento de que as diferenças genéticas não são determinantes das distinções culturais e que, por outro lado, o comportamento dos indivíduos depende de um processo chamado endoculturação. Isso explica o porquê de toda criança poder ser educada em qualquer sociedade do mundo, se colocada, desde o início, em situação conveniente de aprendizado.

Além das diferenças genéticas, outro fator que pretendia definir a diversidade cultural era o determinismo geográfico. Ao final do século XIX, e início do século XX, os geógrafos desenvolveram teorias que ganharam muita popularidade neste sentido. No entanto, a partir de 1920, antropólogos demonstraram que não existe uma limitação geográfica sobre os fatores culturais e, ainda, que é possível e comum existir grande diversidade cultural em um mesmo tipo de ambiente. “As diferenças existentes entre os homens, portanto, não podem ser explicadas em termos de limitações que lhes são impostas pelo seu aparato biológico ou pelo seu meio ambiente” (LARAIA, 2005, p.24). O homem se diferencia dos outros animais por possuir a possibilidade de comunicação oral e a capacidade de fabricação de instrumentos, que tornam seu corpo mais eficiente. Ou seja, o ser humano é o único representante da natureza possuidor de cultura.

Ao buscar apoio nas ciências culturais, Tylor formulou a primeira definição antropológica do termo cultura. A partir de seus estudos, outras definições foram formadas e, então, surgiu a idéia de que a cul-

¹ TYLOR, Edward. *Primitive Culture*. Londres: Jonh Mursay & Co, 1871.

tura desenvolve-se uniformemente, de maneira que toda sociedade em formação deveria percorrer os mesmos caminhos das sociedades mais avançadas. Tylor (*apud* LARAIA, 2005) acreditava na unidade psíquica da humanidade, por isso não reconheceu os múltiplos caminhos da cultura. Neste sentido, Stocking critica Tylor por deixar de lado toda a questão do relativismo cultural e tornar impossível o moderno conceito de cultura² (*apud* LARAIA, 2005, p.34). Portanto, o homem é um herdeiro do conhecimento e das experiências adquiridas por seus antepassados e do meio cultural em que foi socializado.

Durham (2004) segue na mesma direção que Stocking ao afirmar que a cultura constitui um processo pelo qual os homens orientam e dão significado às suas ações, através de uma manipulação simbólica, que é atributo fundamental de toda a prática humana. Para Thompson (1995), “cultura” é o nome de uma ordem ou classe distinta de fenômenos, eventos ou coisas que dependem do exercício de uma habilidade mental, peculiar às espécies humanas, que denominamos “simbolização”. Segundo tais concepções, a cultura pode ser vista como o conjunto inter-relacionado de crenças, costumes, formas de conhecimento, arte, etc., que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de uma sociedade particular e que podem ser estudados cientificamente (THOMPSON, 1995, p. 172).

Ao seguir a visão de Max Weber, Thompson (1995) entende a cultura como sendo as teias de significados que o próprio homem teceu, e sua análise, como uma ciência interpretativa em busca de significados. “Cultura é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças” (THOMPSON, 1995, p. 176).

Já Ricoeur (*apud* THOMPSON, 1995) realiza uma analogia com os textos, de um modo geral, e diz que os significados culturais podem ser vistos de formas semelhantes, em aspectos essenciais, à interpretação de um texto literário. Thompson (1995) contrapõe esta percepção e afirma que ela é um tanto enganosa:

² STOCKING Jr., George W. *Race, Culture and Evolution*. Nova York: Free Press, 1968.

Isto porque a característica-chave do texto, de acordo com Ricoeur, é seu “distanciamento” das condições sociais, históricas e psicológicas de sua produção, de forma que a interpretação do texto pode basear-se somente em uma análise de sua estrutura interna e conteúdo. (THOMPSON, 1995, p. 180)

A respeito de como a cultura condiciona o comportamento do homem, Laraia (2005) diz que o modo como o ser humano vê o mundo, os diferentes comportamentos sociais e as apreciações de ordem moral são dependentes de sua herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura. Por outro lado, o autor explica que nenhum indivíduo é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura, pois nenhuma pessoa é completamente familiarizada com todos os aspectos da sociedade com a qual convive. Einstein, por exemplo, era um gênio na física, mas um péssimo violonista. O importante é que o indivíduo participe de sua cultura para de conformar ao ambiente e articular com os demais membros da sociedade.

Apesar de o homem obter cultura e, por causa dela, conseguir viver em todos os ambientes, não se pode ignorar que depende de seu equipamento biológico para sobreviver. Assim como qualquer primata, o ser humano precisa satisfazer suas funções vitais, como a alimentação, o sono, a respiração e a atividade sexual. Neste caso, o que o diferencia de toda a natureza é a maneira de satisfazê-las, pois esta forma varia de cultura para cultura.

Ao adquirir cultura, o homem passou a não depender mais de suas características genéticas, mas do processo de aprendizagem, ou endoculturação. Tal processo determina seu comportamento e sua capacidade artística ou profissional. Em outras palavras, é preciso que seja posto ao alcance dos homens o material que lhes permita exercer sua criatividade. “Assim sendo, a comunicação é um processo cultural. Mais explicitamente, a linguagem humana é um produto da cultura, mas não existiria cultura se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral” (LARAIA, 2005, p. 52).

Para explicar que qualquer sistema cultural está em um processo contínuo de modificação, Laraia (2005) afirma que existem dois tipos de

mudança cultural: uma de ordem interna; outra, como resultado do contato de uma sociedade com um sistema cultural externo. No primeiro caso, a mudança pode ser lenta e quase imperceptível. Já o segundo tipo pode ser mais rápido e brusco, mas pode, também, ser um processo menos radical. A mudança por contato, com culturas externas, é a mais estudada pelos antropólogos e a mais atuante nas relações humanas, de maneira que é praticamente impossível imaginar uma sociedade afetada apenas pela mudança interna. Foi para entendê-la que surgiu um esquema conceitual específico; o conceito de aculturação.

Cada mudança nas sociedades representa o embate entre as tendências conservadoras e inovadoras. As primeiras pretendem manter os hábitos inalterados; as segundas contestam a sua permanência e pretendem substituir os hábitos por novos procedimentos (LARAIA, 2005, p. 99). De fato, entender a dinâmica de cada sistema cultural é importante para atenuar os choques entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Assim como é fundamental para os homens entender as diferenças entre os povos de diferentes culturas e as diferenças ocorridas dentro do mesmo sistema cultural.

Ainda do ponto de vista sociológico, segundo o qual a cultura é um conceito que busca designar uma estrutura social no direito, na lei etc., e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que aprende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as coisas, numa dinâmica de constantes transformações, segundo Roberto Muylaert (1995), o termo também pode ser entendido como manifestações espontâneas de um determinado grupo social, que o caracteriza e o distingue dos demais. O autor afirma que um povo culturalmente avançado é aquele que tem acesso ao conhecimento e à informação, ou seja, que participa da definição corrente da cultura, a qual refere-se às atividades nos campos da arte, música, literatura, dança, ou qualquer forma de organização social, seja de um só determinado povo ou de um intercâmbio permanente de experiências e realizações.

3.2 A transição da cultura: do social ao organizacional

Eagleton (2005) segue a conceituação de Muylaert e diz que, se a primeira variante do termo cultura é a crítica capitalista e a segunda é a uma pluralização da noção a um modo de vida total, a terceira é sua gradual especialização às artes. Para ele, a cultura torna-se um nível dominante da vida social pré e pós-moderna, à medida que está aliada à forma estética da mercadoria, à espetacularização da política, ao consumismo do estilo de vida, à centralidade da imagem, à produção de mercadorias em geral.

Thompson (1995) entende a estética como “forma simbólica”, a qual refere-se a uma ampla variedade de fenômenos significativos, desde ações, gestos e rituais, até manifestações verbais, textos, programas de televisão e obras de arte. O autor explica que as formas simbólicas são produzidas, construídas e empregadas por um sujeito que tenciona expressar aquilo que ele quer dizer. Por outro lado ressalta que o significado de tais formas é um fenômeno complexo, que depende de, e é determinado por, uma variedade de fatores. “Esses aspectos só podem ser discernidos se dermos atenção aos processos, instituições e contextos sociais dentro dos quais o discurso é pronunciado, transmitido e recebido, e pela análise das relações de poder, formas de autoridade, de recursos e outras características desses contextos” (THOMPSON, 1995, p. 192-3). Dessa forma, Sapir (*apud* CUCHE, 2002) ressalta que a cultura é um conjunto de significações comunicadas pelos indivíduos de um dado grupo, através destas interpretações. Por sua vez, Cuche (2002) conclui que, na comunicação cultural, o que vem primeiro é a cultura do grupo, ou seja, a cultura local que liga os indivíduos em interação imediata uns com os outros, e não a cultura global da coletividade mais ampla. Além disso, acrescenta que a hipótese considerada pelo autor é que a comunidade forma um microcosmo representativo da sociedade inteira à qual pertence, permitindo aprender a totalidade da cultura de uma sociedade (HERPIN *apud* CUCHE, 2002, p. 100).

Nesta perspectiva, podemos considerar que o processo de aculturação – ou endoculturação, como denominado por Laraia (2005) – se produz em mão dupla, ou seja, não há cultura unicamente “doadora”

nem cultura unicamente “receptora”, propriamente dita. Contudo, segundo Cuche (2002), toda mudança cultural produz efeitos secundários não previstos que, mesmo que não sejam simultâneos, não podem ser evitados. Tais efeitos foram discutidos pelo professor da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Arthur Roman, no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom)³, que apontou as pessoas como o grande problema da comunicação. O professor explicou que, partindo do pressuposto de que as pessoas pensam de forma diferente, por causa de suas relações, a comunicação nunca será perfeita. Além disso, para que um processo comunicativo chegue ao nível máximo de entendimento do público, os profissionais de comunicação devem estar mais próximos das pessoas; devem tornar-se “políglotas afetuais”. Neste sentido, a socióloga e antropóloga Lívia Barbosa, em palestra ministrada em Belo Horizonte⁴, afirmou que a comunicação deixou de ser apenas mídia e se tornou uma interlocução entre várias dimensões, assim como precisa alinhar os processos culturais, além de dar conta da polissemia e da polifonia da crescente pressão social.

Ao adotarmos o conceito de que a sociedade é dividida em subculturas, de que as formas simbólicas são recebidas por indivíduos situados em contextos sócio-históricos específicos, e de que as características sociais desses contextos moldam as maneiras pelas quais as formas simbólicas são por eles recebidas, entendidas e valorizadas, Thompson (1995) atenta para o fato de que o processo de recepção não é passivo de assimilação; ao contrário, é um processo criativo de interpretação e avaliação no qual o significado das formas simbólicas é ativamente constituído e reconstituído.

Isto é, o significado das formas simbólicas, da forma como é recebido e entendido pelos receptores, pode servir, de várias maneiras, para manter relações sociais estruturadas características dos contextos dentro dos quais essas

³ Arthur Roman compôs a mesa redonda *Comunicação Organizacional: Desafios do século XXI*, realizada no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom) em Curitiba (PR), entre os dias 4 e 7 de setembro de 2009.

⁴ Palestra *Comunicação, Cultura e Estratégia no contexto atual das empresas*, promovida pela agência Ideia Comunicação, dia 17 de setembro de 2009, em Belo Horizonte.

formas são produzidas e/ou recebidas. (THOMPSON, 1995, p.202).

Na década de 1950, desenvolveu-se nos Estados Unidos uma corrente chamada de “antropologia da comunicação”, que leva em conta tanto a comunicação não verbal quanto a comunicação verbal entre os indivíduos. Para tal teoria, a comunicação é concebida como modelo orquestral, ou seja, como resultante de um conjunto de indivíduos reunidos para tocar juntos e que se encontram em situação de interação durável. Cada integrante participa, à sua maneira, da execução de uma partitura invisível. A partitura, neste caso, é considerada como a cultura, que existe apenas por meio da ação dos indivíduos. Segundo Cuche (2002), todos os esforços dos antropólogos da comunicação consistem em analisar os processos de interação que produzem sistemas culturais de troca. “Não basta, no entanto, descrever estas interações e seus efeitos. É preciso considerar o ‘contexto’ das interações. Cada contexto impõe as suas regras e suas convenções, supõe expectativas particulares entre os indivíduos” (CUCHE, 2002, p. 106-7).

Dessa forma, as organizações também deveriam impor seu sistema de representações e valores aos seus membros. Ainda de acordo com Cuche (2002), para os sociólogos, a noção de cultura das organizações é usada para designar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que a compõem; esta cultura não existe fora dos indivíduos que pertencem às organizações, assim como não pode ser pré-existente às empresas, mas é construída nas interações organizacionais.

Lívia Barbosa (2002) identifica cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial como termos contraditórios entre si. Isso porque, por um lado, eles remetem à racionalidade, performatividade, eficácia, eficiência e ao pragmatismo associados às organizações e aos negócios e, por outro, ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações, à objetividade, a resultados, e associado ao particular e a valores sociais duráveis.

Cultura organizacional foi o primeiro conceito a surgir da junção entre cultura e o mundo dos negócios. Com ele, os teóricos da administração procuraram chamar a atenção para a importância dos valores, crenças e símbolos que entravam em conflito com o comportamento

das pessoas, o desempenho econômico e os processos de mudança organizacional. Em muitos casos, a cultura organizacional torna-se um aspecto no qual se coloca tudo aquilo que não se encontra explicação tangível, como a falência na fusão de empresas e o sucesso de outras; como também as razões para mudanças organizacionais e choques culturais.

Para explicar melhor o conceito de cultura organizacional, Barbosa (2002) divide a história em três períodos. Entre outras características, o primeiro período – 1960 – caracteriza-se pela visão de cultura como instrumento de melhoria nas organizações, embora houvesse pouco interesse em tratá-la como uma vantagem competitiva. Neste contexto, a cultura era vista como instrumento gerencial, na medida em que promovia a integração entre os membros das organizações. Porém, a ação de todos em uma única direção ocorria, em grande parte, como consequência da melhoria do ambiente organizacional.

O segundo momento da história da cultura organizacional – década de 1980 até meados de 1990 – tem como uma de suas características principais a tentativa de transformar o conceito de cultura em variável estratégica, gerencial e de competitividade. Na época, as empresas com culturas fortes eram valorizadas, pois se afirmava que a cultura removia, em grande parte, a incerteza gerada num mundo de grandes transformações políticas, sociais, e de inovações tecnológicas. Isso porque a cultura aparecia como elemento capaz de fornecer um norte para as empresas em processo de reestruturação. Além disso, a cultura oferecia estrutura e um sistema de valores com o qual operar em todas as situações.

Sob este rótulo, consultores, administradores, teóricos da administração e executivos julgavam importante difundir a cultura organizacional, porque ela resolvia o problema de coordenação das atividades internas e obtinha a participação de todos os colaboradores das companhias, com vistas à obtenção de resultados, na ausência de mecanismos explícitos de coerção e de força bruta. “Como consequência, as pessoas são capazes de trabalhar mais e melhor e, portanto, serem mais competitivas e eficazes do que a concorrência” (BARBOSA, 2002, p. 21).

Já o terceiro período – dos anos 1990 até o momento atual – caracteriza-se pelo uso da cultura em um contexto de estratégia empresarial, e

não gerencial, apresentando continuidades e diferenças em relação aos períodos anteriores. Ainda permanece o crédito à cultura como instrumento de regras informais, que diz como as pessoas devem comportar-se dentro das empresas. A diferença está em seu tratamento como variável estratégica, em sua definição como ativo intangível das organizações e em sua nova associação com valores organizacionais, apoiados aos valores éticos da sociedade. A cultura organizacional, portanto, passou a ser valorizada por sua capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado e a capacidade de adaptação à mudança. Agora, ela é “encarada como um ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização” (BARBOSA, 2002, p. 28).

A respeito da cultura corporativa, Barbosa (2002) compreende os valores que dizem respeito àquilo que os segmentos hierarquicamente superiores da organização consideram “os valores das companhias”. Neste sentido, a autora explica que o significado da cultura está relacionado a um universo simbólico, aberto a influências múltiplas e simultâneas. Portanto, os sistemas que compõem uma cultura organizacional são heterogêneos e diversos.

[...] para se abordar cultura organizacional, corporativa ou empresarial não é o suficiente se falar de um conjunto de valores definidos pela alta gerência. Faz-se necessário dirigir o olhar para a organização de diferentes perspectivas e para as relações entre elas, pois aí é que residem as entranhas do poder e da política organizacional. (BARBOSA, 2002, p. 32).

Já quando se fala em cultura empresarial, logo se imagina uma organização simbólica do universo empresarial, ou seja, como são organizadas as rotinas trabalhistas no interior da empresa. De modo genérico, Barbosa (2002) se refere a um conjunto de percepções acerca da organização de atividades na sociedade e no mercado, segundo as quais a criação de riqueza é a medida de sucesso de uma sociedade. Ou seja, o capitalismo empreendedor é valorizado por essa cultura.

Nos últimos anos, o termo cultura empresarial ganhou espaço fora do ambiente estritamente organizacional e começou a incorporar discussões políticas e econômicas. Passou, ainda, a identificar, um de-

terminado sistema de valores associados ao credo liberal, à discussão do tamanho do Estado e suas respectivas funções e áreas de atuação, à natureza da liberdade individual e ao lugar e significado do mercado nas sociedades contemporâneas (BARBOSA, 2002, p.35). Sobre este tema, Cuche (2002) acrescenta que a cultura de empresa situa-se na intercessão das diferentes microculturas presentes no interior da empresa.

Além disso, não se pode estudar a cultura da empresa independentemente do ambiente que a cerca. A empresa não constitui um universo fechado que poderia produzir uma cultura perfeitamente autônoma. Ao contrário, a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano econômico quanto no plano social e cultural. Atualmente, uma análise sociológica da empresa não pode mais abstrair o contexto. Em outras palavras, a cultura de empresa não pode ser reduzida a uma simples cultura organizacional. (CUCHE, 2002, p. 219).

De acordo com Barbosa (2002), pode-se distinguir, na cultura empresarial, duas dimensões de atuação. A primeira baseia-se num programa radical de reformas econômicas, enfatizando a liberdade do indivíduo e a não intervenção do Estado. Já a segunda dimensão relaciona-se a valores, atitudes e formas de atuação que ajudam na criação de crenças, valores e comportamentos que favorecem o empreendedorismo e a obtenção de riqueza. O argumento fundamental em favor da moralidade, contudo, está na tese de que todos beneficiam-se com o aumento da riqueza e com o crescimento econômico.

Nas duas últimas décadas, a cultura tomou dimensão estratégica no interior das empresas, assegurando a importância das relações humanas. Neste sentido, os administradores passaram a perceber que, para obter lucros e bons resultados, a organização do trabalho e as relações produtivas devem ultrapassar a mera geração de riqueza. Desde então, valores, normas, estruturas participativas, equipes autogerenciadas, autodesenvolvimento etc., passaram a fazer parte de discursos das lideranças organizacionais e corporativas como uma parte integral da forma como hoje enxergam o trabalho. Outro fato que mudou o comportamento das empresas no mundo contemporâneo foi a incorporação da nova agenda social e política da sociedade.

Cultura, ética, responsabilidade social, visão holística do ser humano, empresa ambientalmente responsável, entre outros, não são hoje, apenas “discurso” no sentido de serem inócuas. São hoje parte da vida organizacional [...]. (BARBOSA, 2002, p. 48)

De fato, o mundo organizacional tem como um de seus principais dilemas a necessidade da coordenação interna das atividades de seus membros. Portanto, todas as organizações que desejam implementar, na prática, os objetivos que propõem, precisam lidar com diferentes vontades, inteligências e perspectivas de seus membros. Na sociedade contemporânea, contudo, a globalização, a valorização da participação individual e a inovação, entre outros aspectos, fazem com que tais objetivos sejam alcançados a partir de um arcabouço organizacional novo, que se enraíza em estruturas capazes de valorizar a dimensão humana em muitos aspectos, mas que, ao mesmo tempo, não tornam democráticas e opinativas as organizações.

Barbosa (2002) ainda comenta que, mesmo que os conceitos de cultura organizacional, corporativa e empresarial sejam muito próximos, resguardam certa identidade, mesmo que usados de forma intercambial por certos autores. O entendimento destes conceitos, combinados a expressões do universo organizacional, só faz sentido se não perdemos de vista o objetivo de desvendar o processo simbólico no contexto das organizações. Esta é a finalidade que, se descoberta, nos ajudará a responder todas as perguntas sobre a cultura organizacional e empresarial e, fundamentalmente, sobre os mecanismos da dimensão simbólica.

3.3 A arte como expressão cultural

Assim como Laraia (2005) afirma que a comunicação oral é inerente ao ser humano, Gullar (2006) considera que não há civilização sem arte e, que ela mesma, é uma das expressões mais genuínas de cada povo e de cada cultura. “Mas não é só isto: a arte constitui a nossa memória e nossa herança, pois através dela as civilizações nos ensinam e nos constituem como seres humanos” (GULLAR, 2006, p. 43). Para Gombrich (1999), a Arte, com “A” maiúsculo, não existe; existem apenas os

artistas. “Outrora eram homens que apanhavam um punhado de terra colorida e com ela modelavam toscamente as formas de um bisão nas paredes de uma caverna; hoje, alguns compram suas tintas e desenham cartazes para tapumes; eles faziam e fazem muitas outras coisas” (GOMBRICH, 1999, p. 15).

As duas reflexões nos levam a crer que a arte tornou-se a expressão mais permanente do que o homem criou através dos séculos e que reflete a época em que está inserida. Contudo, isto não quer dizer que a arte deva adequar-se à época, já que uma das formas de refletir um período é contestá-la, a exemplo do Expressionismo, surgido na Alemanha no início do século XX, que se opunha tanto à indústria quanto à vida moderna, e o Romantismo, que contestou a objetividade e a cautela da mentalidade burguesa do século XIX. Neste sentido, Gullar (2006) acrescenta que não faz o menor sentido pregar uma arte desligada da época. Afinal, a arte só tem significado quando se comunica com alguém.

Também a cultura e o tempo em que certa sociedade vive podem definir o gosto por obras artísticas. Segundo Gombrich (1999), o antigo adágio de que gosto não se discute pode até ser verdadeiro, mas não deve esconder o fato de que é suscetível de desenvolvimento. Como exemplo, o autor cita o fato de que o ser humano é inclinado a creditar que formas ou cores convencionais são as únicas corretas nas artes, de modo que as pessoas insistem que em um quadro o céu deve ser azul e a grama verde, e se indignam ao ver outras cores na tela. Contudo,

[...] se tentarmos esquecer tudo o que ouvimos a respeito da grama verde e céu azul, e olharmos o mundo como se tivéssemos acabado de chegar de outro planeta numa viagem de descoberta, vendo-o pela primeira vez, talvez concluíssemos que as coisas são suscetíveis de apresentar cores mais surpreendentes. (GOMBRICH, 1999, p. 29).

A Revolução Industrial, deflagrada de modo decisivo nas primeiras décadas do século XIX, foi uma época que mudou o mundo das artes por provocar um choque no modo de produção em série e no procedimento artesanal. A partir de então, começaram a surgir as obras de arte multiplicadas pelas máquinas e as teorias de que o caráter de objeto único

das artes acabaria. Ao contrário das teorizações, as expressões artísticas, o desenvolvimento das técnicas nas artes, a arquitetura, a música, o teatro etc. sempre andaram juntas. Assim foi com os instrumentos de metal que revolucionaram a música, como o xilofone, a guitarra elétrica e as caixas de som. Gullar (2006) explica que no final do século XIX, a ciência e a tecnologia começaram a determinar grande parte do curso da civilização e a arte começou, também, a refletir, mais diretamente, as transformações ocorridas nos universos científico e tecnológico. Já no século XX, este fenômeno ganhou maior força e a ciência e a tecnologia tornaram-se símbolos da modernidade, do progresso e do conhecimento. Muitos movimentos de vanguarda propunham uma arte baseada na visão científica e na tecnologia, entre eles somente a fotografia possibilitou novas linguagens artísticas, especialmente o cinema (GULLAR, 2006, p. 71-2).

De acordo com Gullar (2006), a questão do novo no campo das artes não pode ser separada da própria criação artística, uma vez que nenhum artista dispõe-se a pintar algo que não acrescente sua obra anterior, seja temática ou estilisticamente. “O novo na arte não tem que ser um escândalo ou uma ruptura; pode ser – e na maioria das vezes é – o resultado de sutil exploração e aprofundamento temático e estilístico” (GULLAR, 2006, p. 13). Como não poderia deixar de ser, o capitalismo transformou a atividade artística em mercadoria, fazendo atuar sobre ela as mesmas forças que atuam sobre seus demais produtos. Contudo, a busca da novidade pela novidade, em um campo que não tem utilidade funcional, levou a uma desintegração formal das artes e ao que se chama de arte conceitual – a não-arte.

Este florescimento comercial levou a arte a adquirir um caráter efêmero na contemporaneidade; no caso das Bienais, as próprias obras são desmontadas após o espetáculo. Espetáculos estes impulsionados pelo desenvolvimento econômico e pelo progresso técnico no campo das comunicações e dos transportes. A globalização transformou o mundo em uma “aldeia global”, que tem, como plano comercial, as megaexposições de artes. Neste ponto, Gullar (2006) compara o mercado da arte com algo parecido às feiras internacionais de automóveis e eletrodomésticos, e realiza duas perguntas: “a arte se ajusta, como os produtos industriais, a essas megaexposições internacionais bienais? A produção artística é capaz de, preservando sua natureza e exigências,

atender a essa demanda?” (GULLAR, 2006, p. 31). O autor responde prontamente que não, devido à concepção de que a arte é uma criação desinteressada, e expressão de intuições e descobertas poéticas, o que implica sutil e demorado trabalho com a linguagem. Além disso, Gullar (2006) explica que é a liberdade do artista que o permite aprofundar a expressão e inovar.

Entendida deste modo, a arte situa-se no pólo oposto ao da produção industrial que, mesmo quando se vale do estético, visa prioritariamente a venda e, por isso mesmo, atender ao gosto da maioria; como o objetivo final é o lucro, torna-se imprescindível economizar o tempo gasto na produção e produzir em quantidade. Por essas características, a produção industrial atende naturalmente aos apelos de um universo em que a rapidez e a quantidade contam mais que a maturação e a qualidade estética. (GULLAR, 2006, p. 31).

3.3.1 Marketing cultural e comunicação por ação cultural

Mesmo que alguns autores, como Ferreira Gullar, distanciem a arte do mercado capitalista, o mundo corporativo tenta aproximá-los de diversas maneiras, como a promoção ou divulgação de ações culturais por meio de eventos, shows, mostras, bienais, e a criação de produtos culturais. Ou seja, os executivos utilizam o Marketing Cultural como condição de ferramenta de comunicação organizacional, associada a seus objetivos institucionais.

No entanto, o que se pode chamar de Marketing Cultural? Roberto Muylaert (1995) conceitua este termo como sendo o conjunto de recursos de marketing que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade, através de ações culturais. É por isso que múltiplas ações devem ser criadas para a fixação da imagem de um produto, de modo que as várias formas de comunicação construam o todo da imagem (MUYLAERT, 1995, p. 32). O autor ainda comenta que o Marketing Cultural

é uma das ferramentas de comunicação mais seguras para que o produto, associado a determinado evento, tenha reforçada a imagem desejada.

Para Almeida (*apud* Silva, 2005), o Marketing Cultural, além de usado para fins institucionais, é também uma poderosa ferramenta mercadológica, sendo que o principal diferencial da cultura enquanto veículo de comunicação é o prestígio conferido pela arte a qualquer ação mercadológica. Já Becker (*apud* Silva, 2005) destaca que uma empresa só realiza o Marketing Cultural quando se baseia na integração dos diversos elementos do *mix* de comunicação com o patrocínio, sendo este definido como investimento de recursos financeiros com objetivos promocionais da marca. “Portanto, o Marketing Cultural também foi visto como ferramenta de comunicação com fins mercadológicos para a marca patrocinadora” (SILVA, 2005, p. 55).

De acordo com Silva (2005), todas essas opiniões sobre Marketing Cultural causam inversão de conceitos, que fogem aos princípios das “leis” de Marketing no tocante às estratégias do composto mercadológico, já que o produto final das empresas não é a cultura, mas o meio para o qual as empresas possam vender seus produtos. Neste contexto, a conceituação que melhor define o Marketing Cultural, para estas instituições, é a de Machado Neto (*apud* SILVA, 2005): Marketing Cultural é uma estratégia de comunicação institucional de empresas cuja produção e/ou difusão cultural não é fim, mas o meio de promoção mercadológica. Moreira (*apud* SILVA, 2005) acrescenta que o Marketing Cultural é o atendimento das necessidades culturais de um determinado público, com o objetivo de alcançar retornos específicos em comunicação. Corrêa (*apud* SILVA, 2005) concorda com a conceituação e ainda diz que:

Seja por questões mercadológicas de seu negócio (como a divulgação de sua marca e de seus produtos e serviços), seja por questões institucionais (fortalecendo sua imagem junto a públicos específicos, como acionistas, governo, profissionais dos meios de comunicação), seja por interesse em participar de forma mais ativa da vida das comunidades em que atua (e de onde saem seus empregados, clientes, fornecedores e demais públicos que gravitam em torno da sua operação), o fato é que a empresa passou

a ter uma atuação na área cultural que a torna força extremamente estratégica para o desenvolvimento dessa área. (CORRÊA, 2004, *apud* SILVA, 2005, p. 57).

Baseado em todos estes conceitos sobre Marketing Cultural, Silva (2005) ainda percebe certas fronteiras entre os diversos campos de trabalho no mercado da cultura, e delimita uma área, até então, pouco percebida: a de Comunicação por Ação Cultural. A partir desta conceituação, o autor mostra que, partindo do pressuposto de que uma empresa de bens ou serviços utiliza ações culturais para se promover, divulgar sua marca e, mesmo, persuadir determinados públicos, ela não está fazendo *marketing*, e, sim, utilizando-se de um composto de comunicação, seja institucional ou mercadológico. Silva, então, conclui que a confusão de conceitos criada entre o Marketing Cultural e a Comunicação por Ação Cultural ocorre num cenário em que a cultura tem inserido vários agentes sociais, econômicos e políticos na busca de objetivos que podem levar a conflitos de interesses, prejudiciais à ética, à moral e à responsabilidade social desses agentes e das empresas que os financiam.

Para fundamentar sua conceituação, o autor realiza diferenciação entre comunicação de massa e comunicação dirigida. Para ele, a comunicação de massa atende às empresas que produzem bens de consumo de massa, ou seja, de grande produção e consumo, e utilizam como meio de divulgação as mídias de ampla cobertura, principalmente a publicidade. Os eventos promovidos por tais instituições são, geralmente, voltados para o grande público, como megashows e espetáculos gratuitos. Por outro lado, a comunicação dirigida se dá onde há segmentação através de determinado produto cultural para público específico, utilizada frequentemente pelas empresas que desejam alcançar maior visibilidade junto a determinado segmento. Alguns exemplos são as mostras de cinema, teatro contemporâneo, espetáculos de música erudita, entre outros. Diante disso, Silva (2005) cita Hamam:

Diferentemente dos meios de comunicação massiva, destinam-se a públicos homogêneos, com interesses comuns e atividades afins. Também, ao contrário dos órgãos de comunicação massiva, nem sempre requerem grandes investimentos para atingir sua finalidade, com a vantagem

de se poder avaliar com mais facilidade o grau de aceitação ou não do público-alvo. (HAMAM, *apud* SILVA, 2005, p. 62).

4 Análise de Conteúdo

4.1 Metodologia

Baseados nos capítulos anteriores apresentados, analisamos de que forma as ações culturais podem ser uma estratégia de comunicação interna para reforçar a cultura organizacional da Fiat Automóveis. Para tal, além da análise teórica, vamos utilizar uma apresentação institucional fornecida pela empresa e 23 planos de comunicação elaborados pela equipe de Comunicação Interna da Fiat Automóveis ao longo do ano de 2008. São eles:

- Politécnico de Torino
- Restaurante do Fiat Clube
- Turno Fixo
- Cine Fiat Clube
- Colônia de Férias
- Festa Junina 2008
- Fiat de Ponta a Ponta
- Vendas Diretas – Customer Care
- Mediateca
- Premiação Maiores e Melhores
- Lançamento Mille 2009
- Campanha Benefícios
- Temporada dos Campeões
- Lançamento Strada Adventure Locker
- Fiat Fashion

- Estação do Amor 2008
- Semana de Compras
- Lançamento Fiat Linea
- Sipat 2008
- Sou Fiat de Coração
- Programa BIS
- Natal 2008
- Lançamento do Palio Weekend Adventure Locker

Como este trabalho aborda uma forma de comunicação que ultrapassa os veículos impressos, os pontos mais observados nos materiais citados acima serão as interações face a face promovidas pela área de Comunicação Interna. Isso porque os conteúdos abordam as premissas do setor sobre relacionamento com os *stakeholders*, como visão, valores, missão e princípios, seus pilares de atuação (institucional, cultura organizacional, atendimento das áreas e produto) e pilares técnicos: informação, diálogo, clima e motivação.

O primeiro método utilizado para a realização deste trabalho foi a observação participante das ações culturais desenvolvidas pela Fiat Automóveis para seu público interno. Para isso, a proposta era acompanhar a rotina da área de Comunicação Interna e do setor de eventos da Fundação Fiat - empresa do Grupo Fiat responsável pelos serviços voltados para o bem-estar social, benefícios e saúde. Após esta etapa, foram realizadas entrevistas com as áreas envolvidas no desenvolvimento destas ações com o intuito de descobrir quais as premissas utilizadas para este tipo de atividade. Tais entrevistas foram fundamentadas na apresentação institucional e em planos de comunicação desenvolvidos pela área de Comunicação Interna no ano de 2008, ou seja, o acompanhamento das situações concretas que abrigam o objeto desta investigação.

4.2 Critérios de análise

Com base no cenário da metodologia, alguns aspectos observados contribuíram para a organização e sistematização das entrevistas em profundidade. Portanto, foi necessário dividir a abordagem de acordo com a área entrevistada. Para a área de Comunicação Interna foram perguntados:

- Qual o papel estratégico da Comunicação Interna para a Fiat Automóveis?
- Quais as ações culturais desenvolvidas pela área?
- Qual o papel assumido pelo setor na realização destas ações?
- Quais estratégias de linguagem são utilizadas nas ações?
- Em qual, ou quais, pilares descritos na apresentação institucional da área de Comunicação Interna estão inseridas as ações culturais promovidas na empresa?
- Como são feitas as pesquisas internas para a verificação da receptividade das atividades culturais pelo público?

Já para a Fundação Fiat, as questões foram:

- Quais os assuntos abordados nas ações de interatividade com o público interno?
- Em quais situações na rotina da empresa eles aparecem?
- As ações são exclusivas ou adaptadas?
- Qual o investimento feito nestas ações?
- Quantos setores da empresa são envolvidos nestas ações?
- Como a cultura organizacional influencia nos temas escolhidos para integrarem as ações culturais existentes na empresa?

Para a análise dos planos de comunicação, foi elaborado um quadro de análise – ver anexos – no qual consta o nome do plano, o mês de realização, os objetivos, as ações de comunicação e a existência ou não de ações culturais. Esta ferramenta de análise tem os seguintes objetivos:

- Descrever ações de comunicação interna utilizadas ao longo do ano;
- Apresentar os objetivos dos planos de comunicação;
- Fornecer dados quantitativos quanto às ações culturais promovidas ao longo do ano;
- Tornar perceptível o papel do setor de Comunicação Interna na promoção ou divulgação destas ações culturais;
- Delinear em quais situações a empresa utiliza as ações culturais como ferramenta de comunicação motivacional.

4.3 A Fiat Automóveis

A Fiat Automóveis S/A é uma montadora de automóveis de origem italiana, criada no início do século XX, em Turim. No Brasil, ela foi a primeira indústria automobilística de grande porte a se instalar fora do eixo Rio – São Paulo, tendo sua planta inaugurada em 1976 na cidade de Betim (MG), quando lançou seu primeiro modelo, o Fiat 147.

Durante as décadas de 80 e 90, a Fiat consolidou sua participação de mercado e seu gosto junto ao consumidor brasileiro, assim como estabeleceu o conceito de carro popular com o lançamento do Uno Mille. Além disso, conforme o Livro 30 Anos da Fiat (publicação interna comemorativa dos 30 anos da Fiat Automóveis S.A. no Brasil), a empresa se destaca como a montadora nacional que mais trouxe novas tecnologias e propostas para o mercado brasileiro. Alguns exemplos:

- A primeira picape leve derivada de automóvel (147 picape, 1978);

- O primeiro carro movido a álcool do Brasil (Fiat 147 a álcool, 1979);
- O primeiro carro popular quatro portas (Uno Mille Eletronic, 1993);
- O primeiro carro 1.0 com ar-condicionado (Uno Mille ELX, 1994);
- A primeira família de carros totalmente desenvolvida e produzida no Brasil (Palio, Palio Weekend e Strada, 1996);
- O primeiro carro com motor cinco cilindros (Marea, 1998);
- A primeira picape com cabine estendida (Strada, 1999);
- O primeiro *off-road light* do mercado (Palio Adventure, 2000);
- O primeiro carro com oito air-bags e teto solar *sky window* (Stilo, 2002);
- O primeiro sistema viva-voz com tecnologia *Bluetooth* (Stilo Connect, 2003);
- O primeiro carro quatro combustíveis - gasolina brasileira, gasolina pura, álcool e Gás Natural Veicular (Siena Tetrafuel, 2006);
- O primeiro carro com sistema de interação *Blue&Me* (Punto, 2007);
- O primeiro carro com câmbio automático e manual (Stilo Dualogic, 2008);
- O primeiro carro 4x2 com sistema de diferencial bloqueante que evita atolamento (Palio Adventure Locker, 2008).

A Fiat é a mais jovem das quatro grandes montadoras nacionais (que inclui Volkswagen, General Motors e Ford) e é, hoje, líder do mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves. Conforme informações da Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, a Fiat encerrou 2008 pela sétima vez na liderança do mercado,

com cerca de 25% de participação no mercado e mais de 650 mil veículos comercializados. Ainda em 2008, foi eleita pela segunda vez (a primeira foi em 1993) a “Empresa do Ano”, no conceituado guia “Melhores e Maiores”, publicado pela revista Exame da Editora Abril. Na ocasião, comemorou ainda pela sétima vez o prêmio de Melhor do Ano no segmento da indústria automotiva.

Atualmente, a Fiat produz, aproximadamente, três mil carros por dia, uma média de um carro a cada 20 segundos, com produção ininterrupta nos três turnos. A empresa possui 13 mil empregados diretos, sendo cerca de 80% deles em atividades produtivas e 20% em atividades administrativas.

4.3.1 A comunicação na Fiat Automóveis

A comunicação da Fiat Automóveis S/A com os seus diversos *stakeholders* está dividida funcionalmente em três diretorias principais: Diretoria de Comunicação Corporativa (responsável pelo relacionamento com imprensa, comunidade e a sociedade em geral do ponto de vista institucional), Diretoria Comercial – Área de Publicidade e Marketing de Relacionamento (responsável por ações junto aos clientes e à sociedade do ponto de vista comercial) e Diretoria de Recursos Humanos – Área de Comunicação Interna (responsável pelo relacionamento com o público interno: empregados e familiares).

Cada uma das áreas possui equipe, recursos próprios e atividades bem definidas. Contudo, para o alinhamento das ações, dentro de uma perspectiva de comunicação integrada, existe uma estrutura transversal denominada Comitê Imagem, que reúne representantes de todas as áreas de comunicação da empresa. O Comitê permite o alinhamento das ações para que o discurso da empresa com um *stakeholder* não seja incongruente com o outro público. Além disso, o Comitê possui um planejamento anual de ações, seguindo metas e objetivos estabelecidos para ele e compartilhados pelas diversas áreas de comunicação que o compõe.

4.3.2 A comunicação interna

Em 1988 a área de Comunicação Interna da Fiat Automóveis foi criada com o objetivo de estruturar diversas ferramentas e ações a fim de criar um relacionamento direto com o público interno da empresa. Em um primeiro momento, o foco foi o empregado. Ao longo de toda a década de 90 houve um aprimoramento das práticas de comunicação na empresa com a criação das revistas Expresso Fiat e Fiat em Família e de um roteiro de repasse em reuniões diárias entre as chefias da produção e os empregados, chamado de Pauta Bom Dia.

Nos anos 2.000, o público da empresa se diversificou com a chegada de um novo perfil de profissional, a geração dos videogames e da era eletrônica. Neste momento, a Comunicação Interna aproveitou-se das novas mídias e surgiram novas oportunidades de comunicação como a intranet, a criação do informativo Fala Fiat e os pontos de mídia internos (outdoors, adesivos *backlight* de pontos de ônibus, empenas, testeiiras etc.). A partir do final de 2006, iniciou-se o objetivo de conciliar as possibilidades midiáticas da era da informação com a proximidade da comunicação face a face.

Segundo planejamento da Comunicação Interna da Fiat, o relacionamento com o público interno pode ser subdividido em três grandes faixas de público:

- **Líderes:** vistos como um canal primordial de comunicação e relacionamento com o público interno, dentro da estratégia de reforçar a comunicação face a face.
- **Empregados:** os profissionais da Fiat são o foco das ações de comunicação interna com o objetivo de informar, motivar e envolver cada perfil de público de forma dirigida.
- **Familiares:** os familiares têm participação ativa na vida da empresa e são público primordial nas ações de comunicação e envolvimento.

4.3.2.1 Ações, práticas e ferramentas

De acordo com a apresentação institucional da área de Comunicação Interna da Fiat Automóveis, as atividades desenvolvidas pelo setor são segmentadas em três pilares de atuação: *Informação*, que reúne todos os veículos impressos e eletrônicos de difusão de informações; *Diálogo*, que abrange todas as iniciativas de comunicação direta, face a face; e *Clima/Motivação*, que diz respeito às ações com objetivos de cunho motivacional e que modifiquem positivamente o clima interno.

Dentro das iniciativas do pilar *Informação*, a Fiat conta com as seguintes atividades de comunicação:

- **Expresso Fiat:** revista corporativa distribuída nos locais de trabalho a todos os empregados e estagiários. Com periodicidade bimestral, ela é o veículo de comunicação em que os grandes assuntos da empresa são abordados (lançamentos, políticas, projetos e acontecimentos em geral).
- **Fala Fiat / Fiat News:** informativos mensais, de quatro páginas, que pretendem difundir informações de maneira direta e objetiva. O Fala Fiat se destina a atender ao público da produção. Já o Fiat News busca atender ao público das áreas administrativas. A distribuição também é feita nas áreas de trabalho e os dois veículos se diferem quanto à linguagem, seleção das informações, abordagem e layout.
- **Fiat em Família:** revista voltada para o empregado e sua família em temas relacionados à saúde, benefícios, educação, convivência e qualidade de vida. Para aproximar a empresa da casa do empregado, a revista é entregue junto à cesta básica, mensalmente.
- **Quadro de avisos:** painel informativo com notícias de interesse imediato como benefícios, eventos, lançamentos, auditorias, campanhas e novidades em geral. Ele tem sempre um único assunto e as informações são dispostas de forma curta e direta para transmitir a mensagem da maneira mais breve possível sem perda de conteúdo. São ao todo 140 quadros dispostos em áreas de grande movimento, como corredores de grande fluxo, relógios de ponto, vestiários, restaurantes etc. Sua atualização ocorre de acordo com a demanda.

- **Interativa Fiat:** é a intranet da empresa. Responsável por disseminar informações, serviços e sistemas online, o veículo atinge diretamente todos os usuários de computadores da empresa, além de estar disponível em terminais de acesso espalhados nas áreas produtivas. A atualização é constante em notas diversas, com frequência de duas notícias por dia-útil.
- **Notícia do Dia:** e-mail enviado a todos os usuários de correio eletrônico da rede Fiat que divulga alguma notícia importante publicada na Interativa Fiat. A periodicidade depende da demanda. Sua função é permitir uma comunicação rápida e incisiva para algum assunto específico.
- **Contracheque:** normalmente utilizado como anúncio para lançamentos, prêmios recebidos, campanhas e comemorações.
- **Mídias internas:** *outdoors*, *backlights*, testeiras, empenas, painéis internos e externos utilizados para divulgação das grandes campanhas.

No que tange ao *Diálogo*, a Comunicação Interna promove as seguintes ações:

- **Encontro Institucional:** reunião anual de balanço comandada pelo presidente da empresa com o objetivo de apresentar as estratégias e ações futuras para os profissionais das áreas administrativas.
- **Encontro de Líderes:** reunião bimestral de alinhamento das ações e antecipação de informações estratégicas com as lideranças, também comandada pelo presidente da empresa.
- **Canal Aberto:** encontro das diretorias – sem periodicidade definida – em que cada diretor é o anfitrião de sua equipe para alinhar metas e objetivos, fazer um balanço dos trabalhos, discutir o futuro, além de ser uma possibilidade de integração do grupo, para tirar dúvidas e propor sugestões.
- **Reunião de Bom Dia:** encontro diário, antes da jornada de trabalho, da liderança de produção com sua equipe de operadores

para repasse de informações específicas e institucionais, a partir de um roteiro enviado pela Comunicação Interna.

- **Fale com o Superintendente:** e-mail disponível na intranet para que os colaboradores possam enviar perguntas, sugestões, elogios e críticas diretamente para o superintendente.
- **Papo Livre:** encontro mensal de diretores, gerentes e líderes com um grupo de dez empregados para discussão de temas gerais, incentivando a integração, o diálogo, novas idéias e sugestões.
- **Comunicação Encadeada:** apresentações em PowerPoint, vinculada a assuntos estratégicos para a empresa, realizadas em formato "cascata" na hierarquia da empresa: o gerente repassa aos líderes que, por sua vez, repassa aos empregados, com o suporte dos analistas de Recursos Humanos.

Dentro do pilar Clima/Motivação, são realizadas ações especiais com foco no estabelecimento e melhoria do bom clima organizacional: gincanas, promoções (com sorteio de brindes, viagens e outras premiações), comemorações, eventos de reconhecimento, apresentações de peças teatrais etc. Ainda estão presentes no calendário anual da Fiat vários eventos para todos os empregados e familiares. São eles: Festa de 1º de maio, Festa Junina, Baile de Carnaval, Festa de Natal, Cine Fiat Clube (sessão de cinema no Dia dos Namorados), Estação do Amor (com foco nos casais), Festival de Bandas Santo de Casa Faz Milagre, Dia das Crianças, dentre outros.

4.4 Análise percentual do uso de ações culturais

A partir da elaboração do quadro de análise, identificamos que, dos 23 planos de comunicação, apenas sete utilizaram ações culturais como forma de comunicação. Ou seja, 30% das ações de comunicação estudadas adotam características culturais em interações face a face ou através de eventos organizacionais pré-definidos pelo calendário da Fiat

Automóveis. Também averiguamos que, das sete referidas ações culturais, quatro, ou 57%, são divulgadas pela Comunicação Interna e promovidas pela Fundação Fiat. Somente as outras três, ou 43%, são ações promovidas pela área.

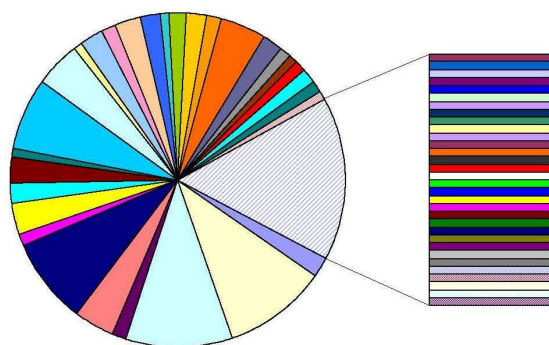
Gráfico 1: Porcentagem de ações culturais nos planos de comunicação



Gráfico 2: Porcentagem de ações culturais promovidas e divulgadas pela Comunicação Interna



Gráfico 3: Ocorrência, em números exatos, das ações e produtos da Comunicação Interna



■ Cartaz A3 (4)	■ E-mail marketing (1)
□ Notícia do Dia (20)	□ Nota na Interativa (21)
■ Mala-direta (3)	■ Carta às lideranças, gerentes ou diretores (8)
■ Presentation (1)	□ Volante (1)
■ Pauta Bom Dia (17)	■ Banner na Interativa (2)
■ Fala Fiat e Fiat News (6)	■ Fiat em Família (4)
■ Site da Fundação Fiat (1)	■ Comunicação Encadeada (5)
■ Roteiro para Líderes (3)	■ Folheto (1)
■ Quadro de Avisos (14)	□ Outdoor (9)
□ Blitz nas áreas (1)	■ Hotsite (2)
□ Expresso Fiat (4)	■ Papo Livre (3)
□ Encontro do presidente com as lideranças (1)	■ Sobremesa especial nos restaurantes (5)
■ Café com Belini (4)	■ Blitz estacionamento ou trânsito (3)
■ Estande de exposição (3)	■ Folder (4)
■ Brindes (3)	■ Promoções (9)
■ Interações ambientais ou decorações na fábrica (4)	■ Abrigo de ônibus (2)
■ Blitz nos restaurantes (1)	■ Banner nos restaurantes (1)
□ Encarte Expresso Fiat (1)	■ Jukebox (1)
■ Forro para bandejas dos restaurantes (2)	■ Músicas para download na Interativa (1)
■ Enquete (1)	■ Vídeo do diretor (1)
■ Música ao vivo nas áreas (1)	□ Quick massage (1)
■ Palestra (2)	■ Churrasco (1)
■ Futebol (1)	■ Canal Aberto (1)
■ Trekking (1)	■ Teaser (3)
■ Convite (1)	■ Encontro Institucional (1)
■ Link para blog (1)	■ Painel nas portarias (1)
■ Móbile nos corredores (1)	■ Apresentação teatral itinerante (2)
□ Cancelas (1)	■ Adesivação dos carros (1)
□ Encontro de Líderes (1)	■ Suplemento especial (1)
□ Anuário de boas ideias e soluções (1)	□ Espaço das boas ideias e soluções (1)
■ Apresentação para novatos (1)	■ Test drive (2)

Diante dos dados do Gráfico 3, podemos especificar as ações culturais promovidas e divulgadas pela Comunicação Interna. Entre as ações divulgadas, citamos o Cine Fiat Clube, evento realizado no Dia dos Namorados – 12 de junho –, que busca oferecer sessão de cinema ao ar livre aos casais de namorados, noivos ou casados; a Festa Junina 2008, que aproxima os colaboradores e seus familiares dos tradicionais costumes e culinária brasileiros; a Estação do Amor, evento para casais, que conta com show principal e atrações secundárias, como painel de

fotos interativas e apresentações de dança; e o Natal 2008, que reforça a data culturalmente festiva e ainda conta shows musicais.

Já como ações culturais promovidas pela Comunicação Interna, identificamos que, na Semana de Compras – período do ano em que os profissionais dessa área reúnem-se para expor resultados e discutir novas metas e objetivos de trabalho –, houve apresentação de música ao vivo; durante a SIPAT 2008 (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), foi realizada apresentação teatral itinerante a respeito da importância da proteção dos quatro sentidos do homem (visão, audição, olfato e paladar); e, no lançamento interno do *Palio Weekend Adventure Locker*, também foram realizadas apresentações teatrais nos restaurantes e nos escritórios administrativos, que abordavam, como roteiro, os diferenciais do novo carro.

Por outro lado, temos duas situações ambíguas: a Estação do Amor e o Cine Fiat Clube. Ambas encaixam-se na divulgação e na promoção de ações culturais pela Comunicação Interna, pois, além de serem divulgadas pelos veículos de comunicação do setor, fizeram parte das ações motivacionais internas. A primeira teve como parte de sua divulgação um *jukebox*⁵ e músicas para *download* na Interativa Fiat. Já a segunda, além de expressar a cultura do povo brasileiro através de danças típicas - como quadrilha e forró - e comidas tradicionais, como doces mineiros, sua divulgação incluiu uma intervenção na empresa com promotores, vestidos a caráter, que iam às áreas de trabalho para motivar os colaboradores a comparecer à festa.

Tais ações culturais, sejam divulgadas ou promovidas pelo setor de Comunicação, tornam-se atos comunicativos porque levam, para a empresa, as influências que os colaboradores recebem externamente, fazendo com que haja equilíbrio entre as percepções e sensações dos empregados com os objetivos da organização. Desse modo, e de acordo com o coordenador da Comunicação Interna, Othon Maia⁶, o setor assume papel estratégico na Fiat Automóveis, a partir do momento em que realiza a ligação entre o microclima interno e o macroclima social.

⁵ Aparelho eletrônico que tem como função tocar músicas que estejam em seu catálogo, de acordo com a escolha do cliente.

⁶ Como método de pesquisa deste trabalho, foi realizada uma entrevista com o coordenador da Comunicação Interna da Fiat Automóveis, no dia 31 de outubro de 2009.

Além disso, outro motivo que justifica tais ações como culturais, no que se refere às atividades no campo das artes, é a possibilidade do acesso dos indivíduos a certo intercâmbio de conhecimento e experiências culturais externas. A partir de tais observações, podemos concluir que todos os fatores citados fazem parte de um processo de endoculturação, ou aculturação, entre empregado e empresa, o que gera o compartilhamento de informações e objetivos garantidos pelo sucesso das ações tomadas em comum.

Ainda segundo Othon Maia, as ações culturais desenvolvidas pela Comunicação Interna são divididas em três tipos:

- Ações culturais exclusivas realizadas em campanhas ou programações internas, a exemplo da utilização de teatros na Semana Interna de Prevenção de Acidentes;
- Ações culturais exclusivas, promovidas para empregados e familiares, como a realização de peças teatrais e apresentação de filmes no Fiat Clube;
- Promoções internas, com premiações culturais, a exemplo do sorteio de ingressos para o Cirque Du Soleil⁷.

Contudo, a analista de eventos da Fundação Fiat, Fabiany Salles⁸, disse que as atividades da empresa também incluem a promoção de eventos realizados no Fiat Clube, no que diz respeito à integração, convivência com colegas e família, clima organizacional, motivação, educação, entretenimento e cultura. Quanto a esta incoerência, podemos observar, a partir das ações especificadas no quadro de análise, que o segundo tipo de ações, considerado pelo coordenador da Comunicação Interna como desenvolvido no setor, é apenas divulgado pelos veículos de comunicação e promovido pela Fundação Fiat, como é o caso do Cine Fiat Clube e da Estação do Amor.

A partir desta observação, e do gráfico que nos mostra que a Comunicação Interna promove 47% das ações culturais aqui analisadas, pode-

⁷ Esta ação não foi citada no quadro de análise dos planos de comunicação pelo fato de ter sido promovida em outubro de 2009.

⁸ Como parte da metodologia deste trabalho, foi realizada uma entrevista com a analista de eventos da Fundação Fiat, Fabiany Salles, no dia 28 de outubro de 2009.

mos concluir que há um espaço a ser explorado pelo setor, com garantias de que o resultado será positivo. Isto porque, segundo Thompson (1995) e Laraia (2005), os diferentes comportamentos sociais são resultados da operação de determinada cultura, que pode ser incorporada nas formas simbólicas, como manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se e partilham suas experiências, ou seja, compartilham informações para que possam socializar-se dentro das organizações.

4.5 Comunicação de massa e comunicação dirigida

Segundo Othon Maia, a Comunicação Interna da Fiat Automóveis utiliza a aproximação como estratégia de linguagem. O coordenador afirma que o grande desafio do setor é tornar o assunto parte do universo do empregado, devido à diversidade do público interno. Assim, para cada ação, é necessário um plano da melhor abordagem, de acordo com o público envolvido. Neste contexto, podemos retornar ao conceito de que as organizações são formadas por um público heterogêneo. Por isso, a comunicação organizacional deve assumir diferentes linguagens para que funcione de maneira mais eficaz, de modo a seguir ao encontro das percepções e sensações dos indivíduos no contexto em que estão inseridos.

O lançamento do *Palio Weekend Adventure Locker*, em junho de 2008, incluiu entre as ações uma peça teatral itinerante. Como forma de os empregados conhecerem as características do novo produto, a Comunicação Interna contratou uma companhia móvel de teatro para apresentar peça sobre a história de uma família que desejava passar as férias na praia, mas não tinha carro. Então, para resolver este problema, decidiram ir até uma concessionária e adquiriram o novo veículo da Fiat Automóveis. Ao longo da peça, os artistas cantavam uma paródia da música *Vou de Táxi*⁹ para trabalhar os itens do carro em questão, de forma lúdica. O grupo de cinco atores percorreu todos os setores da empresa, incluindo as áreas industrial e administrativa, durante dois

⁹ A música *Vou de Táxi*, foi sucesso na década de 1980, na voz de Angélica, quem também compôs a obra.

dias, em maratona de, aproximadamente, 10 espetáculos por dia, vistos por cerca de 12 mil empregados.

Através da observação participante, pudemos perceber que, ao longo dos dias de apresentação, os artistas cansavam-se de repetir o mesmo repertório e, por isso, a qualidade do espetáculo caía. Sem o esforço dos atores para que a peça fosse bem representada, a consequência foi a falta de interesse e de atenção dos espectadores. Outro ponto observado diz respeito às diferentes reações dos públicos administrativo e operacional. Como as apresentações eram feitas nas áreas de trabalho e nos restaurantes, no horário de almoço, o público administrativo, muitas vezes, tendia a não prestar atenção no teatro, pois alegava que a intervenção era incômoda. Alguns profissionais, por exemplo, falavam ao telefone ou trabalhavam em algo que exigia concentração. Além disso, pôde-se perceber que a peça utilizou linguagem infantilizada para este público.

Já nas Oficinas Produtivas, notou-se que o teatro foi bem recebido pelos empregados. Quando os atores chegavam às áreas de trabalho, os grupos aproximavam-se e prestavam atenção na peça. Por outro lado, quando o espetáculo era apresentado para o mesmo público, mas durante o intervalo para almoço, havia resistência maior à aproximação de pessoas. Muitas vezes, os atores tiveram que chamar os grupos para assistir à peça.

Ao analisar estas diferentes características a partir de uma mesma ação, relembramos que Torquato (1986) diz que os meios de comunicação empresarial podem ser classificados como ferramentas de massa porque as empresas são consideradas reflexos da sociedade. Portanto, é possível utilizar o mesmo conceito de “massificação”, mas especificamente para o público interno. A comunicação dirigida, por sua vez, representa a outra abordagem, quando o indivíduo sai de sua situação de anonimato, passa a ser encarado como alguém que, por uma característica qualquer, recebe a informação de forma diferenciada do outro. Dessa forma, pode-se averiguar um erro de discurso nesta ação cultural, ao passo que ela não atingiu o nível de proximidade adequado a todos os públicos envolvidos.

Por identificar dois grandes grupos de empregados com características diferentes, que vão do trabalho realizado até o grau de escolaridade dos indivíduos, percebe-se, nesta ação, uma falha nas técnicas, práti-

cas e planejamentos de comunicação. Mesmo um público heterogêneo, pertencente à massa da sociedade, neste contexto está inserido no microclima interno, que exige linguagem dirigida, para que os próprios empregados formem os conceitos pretendidos pela organização. Ou seja, o discurso da comunicação empresarial deve aproximar-se ao nível máximo de entendimento dos colaboradores das organizações, ao utilizar técnicas e linguagens que possam ser consumidas naturalmente, por diferentes públicos.

Por outro lado, na divulgação da Estação do Amor, a Comunicação Interna utilizou ações segmentadas de acordo com as características de cada público, especificamente. Devido à dificuldade de acesso a computadores e ao grande movimento nos arredores dos restaurantes da fábrica, a estratégia foi instalar *jukebox* nas entradas dos restaurantes para que os colaboradores tivessem contato com as músicas dos artistas, que estariam presentes ao evento. Já o público administrativo tem contato direto com computadores e, para aproximá-lo das atrações artísticas, foram oferecidas músicas para *download* na Interativa Fiat. Dessa forma, as ações de comunicação entram em consenso com o conceito de Muylaret (1995), o qual afirma que as mensagens dos veículos de comunicação devem satisfazer as necessidades do grupo receptor e, no caso da comunicação cultural, todas as ferramentas comunicacionais devem ser relevantes quanto à escolha de qual ação tomar.

Além disso, conforme Torquato (1986), as ações culturais valem-se de formas presenciais para comunicar-se com o público, pois utilizam canais naturais, como a fala, a visão e a audição, os quais permitem um *feedback* máximo e imediato. Sobre o retorno às ações do setor de Comunicação Interna, Othon Maia explica que, após a realização de cada ação ou evento, são realizadas pesquisas de reação e a avaliação do público quanto às ações. Outra frente de monitoramento são os grupos focais de diagnóstico, que analisam, de forma qualitativa, a eficiência e o alcance das ações.

Outro dado importante para análise do recebimento de *feedback* das ações da Comunicação Interna é o fato de que, dos 15 veículos contidos nos três pilares técnicos do setor, apenas dois voltam-se para a comunicação ascendente (que parte dos empregados para o topo hierárquico da organização). Ou seja, 87% das notícias institucionais relacionam-se

a assuntos que a direção da empresa deseja divulgar e 13% a assuntos que partem dos níveis mais baixos da organização.

Com base neste dado e nos conceitos citados, observamos que existe grande espaço reservado para as comunicações descendentes e, ainda de acordo com Torquato (1986), tais comunicações são mais eficazes quando utilizam canais orais, devido à velocidade do *feedback*. Podemos compreender, pois, que, se lançarmos mão das ações culturais nas comunicações que partem do topo da empresa para os níveis mais baixos, além da linguagem correta para cada público, de modo que consigamos atingir o nível de expressividade das diferentes audiências, é possível obter o retorno das ações comunicacionais promovidas de forma mais ágil e precisa.

4.6 Pilares institucionais e técnicos

Chamamos de pilares institucionais a visão, a missão, os princípios e os valores que as organizações julgam ser fundamentais para sua sustentabilidade e sucesso. A *visão* designa o que a organização quer ser, e como quer ser vista no mercado; a *missão* é a razão de ser do negócio; os *princípios* são as proposições fundamentais para a conduta pessoal e profissional dos empregados das organizações e, por fim, os *valores* são tudo aquilo em que a instituição acredita para realizar o trabalho de forma honesta, ética e responsável. Na Fiat Automóveis, os pilares institucionais dizem:

- *Visão*: estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.
- *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.
- *Princípios*:
 - Integridade e rigor: consciência, transparência, ética e exigência consigo mesmo, buscando sempre fazer o melhor.

- Abertura ao debate e busca da convergência: estar aberto ao novo, disposto a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.
 - Propositividade: ir além do exigido com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.
 - Vontade de superar-se: ir além do limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados.
 - Rapidez e determinação: agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.
 - Competência profissional como paixão: procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.
 - Capitalização das diferenças culturais: aprender com o cultural local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.
- *Valores:*
 - 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.
 - Valorização e respeito às pessoas: as pessoas são o grande diferencial que torna tudo possível.
 - Satisfação do cliente: ele é a razão de existência de qualquer negócio.

Por outro lado, os pilares técnicos são o conjunto de processos que as áreas da organização utilizam para realizar seus trabalhos. Nesta análise, os pilares técnicos de interesse são os da Comunicação Interna, conforme explicados no item 4.2.2.1. De acordo com a apresentação institucional da área, tais pilares abrangem seus produtos e serviços,

no que diz respeito à *Informação, Diálogo e Clima/Motivação*, assim como permeiam seus pilares de atuação (*Institucional, Cultura Organizacional, Atendimento das áreas e Produto*) para atender aos pilares institucionais da empresa.

De acordo com o coordenador da Comunicação Interna, Othon Maia, as ações culturais desenvolvidas na empresa estão inseridas no pilar *Clima/Motivação*. Porém, a fim de potencializar o impacto das ações na empresa, são utilizadas ferramentas dos demais pilares (*Informação e Diálogo*), a exemplo da divulgação em peso, nos veículos jornalísticos internos, das ações culturais desenvolvidas. A título de exemplificação, podemos citar a divulgação do Natal 2008, que pertence ao pilar *Clima/Motivação*, mas utilizou-se cinco dos nove veículos do pilar *Informação* e dois dos sete veículos do pilar *Diálogo*.

Saul Bekin (2004) diz que a motivação é um processo global, que busca comprometer o colaborador com as causas e os objetivos da empresa, para integrá-lo à cultura organizacional. “Esse comprometimento implica o *aprimoramento* do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização” (BEKIN, 2004, p.88). Uma ação promovida pela Comunicação Interna, que exemplifica a valorização dos empregados da Fiat, e que utilizou ações culturais, foi o lançamento interno do *Palio Weekend Adventure Locker*. O carro foi lançado, na fábrica, aproximadamente uma semana antes de ser apresentado aos jornalistas. Esta atitude deu aos empregados sensação de importância, pois receberam a informação (por meio do teatro itinerante e de peças gráficas) antes daqueles que iriam divulgá-las aos clientes. Além disso, o *test drive* interno possibilitou a interação com o produto.

Através deste plano de comunicação, observamos que a estratégia de ação compreende quesitos dos pilares institucionais da empresa, como *Rapidez e determinação* e *Valorização e respeito às pessoas*. O primeiro pela agilidade das informações divulgadas ao público interno, permitindo-os conhecer a totalidade do novo produto da empresa, antes mesmo da imprensa. O segundo porque a empresa fez um investimento para dar a oportunidade de apresentar o *Palio Weekend Adventure Locker* a todos os colaboradores.

Outro plano de comunicação que compreende facetas dos pilares institucionais e técnicos é o *BIS - Otimização de Valor*. O programa

Boas Ideias e Soluções (BIS) busca estimular os empregados a sugerir mudanças nos processos da empresa que garantam a otimização de valor. Para divulgá-lo e acioná-lo, a Comunicação Interna utilizou 18 ações, inseridas nos três pilares técnicos da área, e buscou atender a alguns Princípios da empresa, como *Abertura ao debate* e *Busca de Convergência*; *Propositividade* e *Vontade de superar-se*. Diante de tais princípios, percebe-se que a criatividade é a base para que eles possam ser praticados, pois todos exigem que os empregados sejam pró-ativos ou proponham atitudes inovadoras.

O estímulo à iniciativa e à criatividade é fator indiscutível de aumento de eficiência. [...] Porém, tanto a liberdade de iniciativa quanto a atitude criativa só podem surgir em uma cultura organizacional que trabalhe para que seus valores sejam compartilhados pelos funcionários e atue de maneira que eles se enraízem por um processo constante de comunicação. (BEKIN, 2004, p. 94)

Tal processo constante de comunicação pode utilizar a arte como ferramenta comunicacional, pois, conforme Gullar (2006), a arte só faz sentido se comunicar com alguém. Podemos concluir, portanto, que um plano de comunicação que busca divulgar o estímulo à criatividade dos colaboradores, como é o caso do BIS, representa campo fértil para exploração de ações culturais como forma de integração com o público-alvo. Afinal, nada melhor do que a arte para estimular a criatividade.

5 Conclusão

O objetivo do referido trabalho era investigar de que forma as ações culturais poderiam configurar-se como estratégias de comunicação interna para reforçar a cultura organizacional da Fiat Automóveis. A meta foi cumprida a partir de fundamentações teóricas e análise das práticas de comunicação na empresa. Chegamos à conclusão, ao fim deste estudo, de que o setor de Comunicação Interna da Fiat possui vasta atuação dentro da empresa, assumindo, realmente, papel estratégico na comunicação com o público interno. Por outro lado, percebemos que existe uma lacuna nos meios de comunicação, no que se refere à promoção de ações culturais, ao observarmos que apenas 47% delas são realizadas pelo setor. Neste cenário, sentimos falta de autonomia e pró-atividade da Comunicação Interna na promoção de tais ações.

Nos planos de comunicação analisados, percebemos que foram utilizadas 62 formas de comunicação, entre elas apenas cinco voltadas para ações culturais: *blitz* nas áreas; música ao vivo na área; *jukebox* nos restaurantes; músicas para *download* na Interativa Fiat e teatros itinerantes. Número muito pequeno, haja vista o potencial de *feedback* imediato e preciso que as ações culturais possuem, conforme Torquato (1986). No caso do teatro itinerante, quando do lançamento interno do *Palio Weekend Adventure Locker*, por exemplo, pudemos perceber, ao longo das apresentações, as reações dos públicos e chegamos à conclusão de que a linguagem utilizada foi massificada, ao passo que deveria ter sido dirigida, devido às diferentes características dos públicos operacional e administrativo.

Já no caso de divulgação da *Estação do Amor*, a comunicação foi diferenciada, atingindo as expectativas das audiências. Portanto, podemos dizer que a estratégia de aproximação adotada pela Comunicação Interna, segundo o coordenador Othon Maia, não é atribuída a todas as ações da área. Além disso, tal estratégia pode ser aplicada na comunicação cultural, a qual utiliza linguagem dirigida para atingir os diferentes públicos, método idêntico ao das empresas que desejam alcançar maior visibilidade em relação a determinado produto com públicos segmentados.

Quanto à falta de diversidade das ações culturais levadas para a

empresa, sejam promovidas pela Comunicação Interna ou pela Fundação Fiat, percebemos déficit daquelas que envolvem a participação direta dos empregados. Todas as ações oferecidas chegam montadas ao público, que assume apenas o papel de receptor das informações. Porém, sabemos que a relação emissor-receptor já não se legitima na comunicação e que todos os indivíduos participantes do processo comunicativo revelam-se, simultaneamente, emissores e receptores de mensagens. Portanto, sugerimos à Fiat que invista nas ações em que os colaboradores participem ativamente das execuções e possam mostrar sua criatividade e talento, como através de festivais de bandas; concurso de poesias e objetos artesanais etc. Dessa forma, concordamos com Gullar (2006), quando diz que a arte é inerente ao ser humano e a expressão mais genuína de cada sociedade.

Outro ponto importante observado na análise é que, entre um dos *Princípios* citados nos pilares institucionais da Fiat Automóveis, está a *Capitalização* de diferenças culturais. Porém, não vimos muitas formas de captação das várias culturas, fruto da heterogeneidade de colaboradores presentes na empresa. Um dos motivos é o número de canais de comunicação voltados às informações, que partem da base operacional para o topo da empresa. Em um universo de 15 veículos de comunicação, apenas dois voltam-se a esta finalidade. Dessa forma, a empresa não cumpre o princípio de aprender com o cultural global e local, para fazer da diferença um fator competitivo. E, se não conhecer o contexto cultural em que o empregado está inserido em sua vida particular, a Fiat não terá condições de promover um equilíbrio cultural em suas ações e, conseqüentemente, de se utilizar de formas simbólicas que alcancem o universo interpretativo dos colaboradores, para que haja compartilhamento com os objetivos empresariais.

Neste contexto, ponderamos que, se forem pensadas, planejadas e executadas para atingir os públicos-alvo de forma diferenciada, a partir de suas particularidades culturais, as ações culturais podem tornar-se meios de comunicação eficazes para a Fiat Automóveis. Trata-se, em resumo, das ações capazes de permitir que a empresa reforce sua cultura organizacional, em função, principalmente, do prestígio conferido pelo ser humano a qualquer manifestação artística.

6 Referências

- BARBOSA, Livia. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BEKIN, Saul. Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.
- CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas. p. 121-137.
- DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. In: _____. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 81-99.
- DUARTE, Jorge. Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa. In: _____. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 236-255.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. *A dinâmica da cultura: ensaios de antropologia*. São Paulo: Cosacnaify, 2004.
- EAGLETON, Terry. *A idéia de cultura*. Tradução de Sandra Castello Branco. São Paulo: Editora UNESP, 2005.
- GOMBRICH, E. H. *História da arte*. 16. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- GONÇALVES, Maria Helena Sousa. *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”*. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>>. Acesso em 18 ago. 2009.

- GULLAR, Ferreira. *Sobre arte. Sobre poesia (Uma luz do chão)*. São Paulo: José Olympio, 2006.
- KOLLROSS, Nicole. *As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais*. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-marcio-blogs-corporativos.pdf>>. Acesso em 18 ago. 2009.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 18. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar: 2005.
- LEMONS, Cláudia; DEL GAUDIO, Rozalia. Publicações jornalísticas empresariais. In: DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 257-284.
- MILEIDE, Aline. *A comunicação Interna e o Endomarketing como Fatores Estratégicos nas Organizações*. Disponível em <http://www.webartigos.com/articles/2621/1/A-Comunicaccedilatildeo-Interna-E-O-Endomarketing-Como-Fatores-Estrateacutegicos-Nas-Organizaccedilocirces/pagina1.html>>. Acesso em 15 ago. 2009.
- MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 140-159.
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*. 4 ed. São Paulo: Globo, 1995. p. 17-33, p. 41-56.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico conceituais da comunicação organizacional. Porto Alegre: Revista FAMECOS nº31, 2006. Disponível em <[http://revcom.portcom. intercom.org.br/index.php/famecos/article/view/1110/832](http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/famecos/article/view/1110/832)>. Acesso em 13 mar. 2009.

SILVA, Eduardo Augusto. *O palco!* Comunicação por Ação Cultural e Marketing Cultural. 2005. Dissertação apresentada na Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. Disponível em <http://www.aberje.com.br/monografias/palco_eduardo.pdf>. Acesso em 20 ago. 2009.

7 Anexos

7.1 Anexo A – Quadro de análise dos planos de comunicação

TÍTULO	MÊS	OBJETIVOS	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	AÇÃO CULTURAL
Politecnico di Torino	Janeiro	Divulgar a parceria da Fiat Automóveis com o Instituto Politécnico de Turim (Politécnico de Torino), que disponibiliza bolsas de estudo na Itália para estudantes brasileiros e estrangeiros interessados em Engenharia Automotiva.	Cartaz A3, e-mail, Notícia do Dia, nota na Interativa e mala direta.	NÃO
Restaurante do Fiat Clube	Março	Divulgar as novidades do Restaurante Fiat Clube, valorizando o investimento.	Carta para dirigentes e líderes, presentation (cardápio), volante para usuários do Fiat Clube, Pauta Bom Dia, Notícia do Dia, nota e banner na Interativa, Fiat News/Fala Fiat, Fiat em Família e divulgação no site da Fundação Fiat.	NÃO
Turno Fixo	Abril Maio	O objetivo é que os empregados entendam a necessidade da mudança através de dados de mercado, competitividade e produção.	Sequência de Pautas Bom Dia, Comunicação Encadeada, Roteiro para Líderes, folheto, Quadro de Avisos, outdoor, cartaz, Fala Fiat e nota na Interativa.	NÃO
Cine Fiat Clube	Maio	Divulgar o evento como uma forma diferenciada de integração, cultura e entretenimento. Estimular a participação dos empregados e suas namoradas, noivas ou esposas. Envolver as lideranças para que divulguem a iniciativa aos colaboradores.	Carta para diretores, gerentes e líderes, Notícia do Dia, nota na Interativa e Pauta Bom Dia.	SIM

TÍTULO	MÊS	OBJETIVOS	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	AÇÃO CULTURAL
Colônia de Férias - Inscrição para monitores	Maio	Divulgar as inscrições para monitores de apoio da colônia de férias 2008, utilizando os meios de comunicação de massa. Incentivar a participação de esposas ou filhos de empregados. Promover a iniciativa como uma oportunidade de aprendizado e convívio social.	Pauta Bom Dia, Notícia do Dia, nota na Interativa e Quadro de Avisos.	NÃO
Festa Junina 2008	Junho	Divulgar A festa junina 2008, utilizando os meios de comunicação de massa. Incentivar a participação dos empregados. Promover a iniciativa como uma oportunidade de entretenimento e convívio social.	Nota e banner na Interativa, Notícia do Dia, Pauta Bom Dia cartaz A3, Quadro de Avisos e blitz nas áreas com promotores vestidos à caráter.	SIM
Fiat de Ponta a Ponta - 100 mil visitantes e 10 anos de programa	Junho	Conscientizar o público interno sobre a importância das visitas para a imagem da empresa. Promover o orgulho em fazer parte do time Fiat e em receber bem os visitantes (a imagem que o visitante tem da fábrica é espelhada 90% nas atitudes dos empregados e hosts). Difundir o programa Fiat de Ponta a Ponta, como funciona e suas regras. Aproveitar o marco do 100.000º visitante e 10 anos de programa para divulgá-lo. Desenvolver a divulgação sistemática das visitas, além da campanha pontual.	Outdoor, Pauta Bom Dia, nota na Interativa, Notícia do Dia, Quadro de Avisos, Fala Fiat/Fiat News, hotsite, Expresso Fiat, Papo Livre.	NÃO

TÍTULO	MÊS	OBJETIVOS	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	AÇÃO CULTURAL
Vendas Diretas e Customer Care	Maio	Cumprir determinações legais e normas orientativas. Divulgar o novo portal de ética para o público interno. Fazer divulgação alinhada em todas as empresas do grupo. Conscientizar para o bom uso da ferramenta, esclarecendo possíveis dúvidas (o que é ou não denúncia etc.).	Carta do presidente às lideranças, Pauta Bom Dia, nota na Interativa e Notícia do Dia.	NÃO
Mediateca	Julho	Divulgar a Mediateca utilizando os meios de comunicação de massa. Incentivar a participação dos empregados. Promover a iniciativa como uma oportunidade de contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.	Nota na Interativa, Notícia do Dia e Pauta Bom Dia.	NÃO
Premiação Maiores e Melhores Revista Exame	Julho Agosto	Valorizar os stakeholders em um momento de mercado competitivo, além do reconhecimento da importância do prêmio.	Encontro do presidente com os executivos, Roteiro para Líderes, Notícia do Dia, nota na Interativa, Pauta Bom Dia, sobremesa no restaurante, Quadro de Avisos, Comunicação Encadeada, Papo Livre, Café com Belini.	NÃO

TÍTULO	MÊS	OBJETIVOS	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	AÇÃO CULTURAL
Lançamento interno do Mille 2009	Agosto	Valorizar o trabalho do time e formar os empregados para que eles atuem como "embaixadores da marca".	Cafê com Belini, outdoor, sobremesa no restaurante, blitz nos estacionamentos, estande de exposição, folder e brinde do produto, promoção "Mille 10% a mais", interações ambientais na fábrica, Quadro de Avisos, Notícia do Dia, Pauta Bom Dia, nota na Interativa, Fala Fiat/Fiat News, Expresso Fiat.	NÃO
Campanha de Benefícios	Setembro	Divulgar os benefícios oferecidos para empregados e familiares. Desenvolver o orgulho de pertencer ao time Fiat, especialmente entre os novatos. Potencializar os diferenciais oferecidos pela Fiat. Proporcionar uma visão de conjunto, ressaltando benefícios que nem sempre são identificados como tais (ex: eventos, restaurante, transporte etc.)	Carta às lideranças, outdoor, cartaz A3, Comunicação Encadeada, Quadro de Avisos, Notícia do Dia, nota na Interativa, Pauta Bom Dia, Fiat em Família, promoção "Mais benefício para você" e agenda telefônica.	NÃO
Temporada dos Campeões	Agosto	Divulgar a Temporada dos Campeões 2008, utilizando os meios de comunicação de massa. Incentivar a participação dos empregados. Promover a iniciativa como uma oportunidade de entretenimento e convívio social.	Nota na Interativa, Notícia do Dia, Pauta Bom Dia e Quadro de Avisos.	NÃO

TÍTULO	MÊS	OBJETIVOS	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	AÇÃO CULTURAL
Lançamento interno Nova Strada Adventure Locker	Agosto Setembro	Formar os empregados para que atuem como “embaixadores da marca”. Valorizar o trabalho do time. Divulgar os diferenciais do veículo, como o sistema Locker, a nova tampa traseira na caçamba e o design jovial e robusto.	Café com Belini, outdoor, sobremesa e banner nos restaurantes, exposição na fábrica, folder do produto, promoção "Dupla da Aventura", Quadro de Avisos, Notícia do Dia, nota na Interativa e Pauta Bom Dia.	NÃO
Inauguração Fiat Fashion	Agosto	Divulgar a inauguração da loja Fiat Fashion. Promover os diferenciais dos produtos oferecidos na loja: originalidade, ousadia, design etc. Criar valor para os produtos e, ao mesmo tempo, mostrar que são acessíveis aos mais diversos públicos. Divulgar a promoção de lançamento.	Outdoor, abrigo de ônibus, Notícia do Dia, nota na Interativa, Quadro de Avisos, Pauta Bom Dia, Fala Fiat/Fiat News, Expresso Fiat, blitz nos restaurantes com promotoras vestidas com as roupas da loja entregando um folder e encarte na Expresso Fiat.	NÃO
Estação do Amor	Agosto Setembro Outubro Novembro	Divulgar o evento como uma forma diferenciada de integração e entretenimento. Estimular a participação dos empregados (produção e administrativos) e suas namoradas, noivas ou esposas. Aproveitar a iniciativa para movimentar a fábrica com uma programação diferenciada.	Mala direta, Notícia do Dia, nota na Interativa, Quadro de Avisos, Pauta Bom Dia, Fiat em Família, jukebox nos restaurantes, forro de bandeja, músicas para download e enquete na Interativa.	SIM

TÍTULO	MÊS	OBJETIVOS	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	AÇÃO CULTURAL
Semana de Compras	Setembro	Divulgar as ações da Semana de Compras 2008. Envolver os colaboradores nas atividades da 1ª Semana de Compras FGP. Potencializar os ganhos com a criação da nova empresa, utilizando vídeos e palestras. Criar um clima de participação, envolvimento e integração entre os colegas.	Vídeo do diretor de Compras via e-mail, música ao vivo (saxofone) no local de trabalho, entrega de bombom aos colaboradores, quick massage nas áreas, palestra, churrasco, torneio de futebol, Canal Aberto, vídeo do Belini, jantar interativo, trekking, teaser via e-mail, convite, decoração da área e banner.	SIM
Lançamento interno do Fiat Linea	Setembro	Despertar o orgulho. Mostrar para os empregados que a Fiat volta em grande estilo ao segmento D. Formar os empregados para que atuem como "Embaixadores da Marca", multiplicadores da Fiat.	Encontro Institucional, Café com Belini, Encontro de Líderes, Link para o Blog do Linea, Paineis nas Portarias, Notícia do Dia, nota na Interativa, Teaser na Interativa, folder institucional, sobremesa especial, decoração na fábrica, treinamento, test drive, exposição do veículo, promoções "Sua família conectada com o Linea" e "A Noiva Vai de Linea".	NÃO
Sipat 2008	Novembro	Reforçar a cultura da segurança na empresa. Conscientizar para os riscos e a importância dos equipamentos de proteção individual (EPIs) e do comportamento seguro.	Carta às lideranças, outdoor, móveis nos corredores, palestra de abertura, cartilha, apresentação teatral itinerante, blitz de trânsito, Pauta Bom Dia, Quadro de Avisos, nota na Interativa e Notícia do Dia.	SIM

7.2 Anexo B – Entrevista, na íntegra, do coordenador de Comunicação Interna da Fiat Automóveis, Othon Maia

1. Qual o papel estratégico da Comunicação Interna para a Fiat Automóveis?

A Comunicação Interna é estratégica para a empresa porque se tornou um vínculo dos empregados e seus familiares com a empresa.

2. Quais as ações culturais desenvolvidas pela área?

De um modo geral, podemos dividir as ações em três tipos:

- Ações culturais exclusivas realizadas em campanhas/ programação internas, por exemplo, a utilização de teatros na Semana Interna de Prevenção de Acidentes.
- Ações culturais exclusivas promovidas para empregados e familiares, por exemplo, a realização de peças teatrais e apresentação de filmes no Fiat Clube.
- Promoções internas com premiações culturais, por exemplo, o sorteio de ingressos para o Cirque Du Soleil.

3. Qual o papel assumido pelo setor na realização destas ações?

O setor é responsável pela operacionalização direta ou em parceria com a Fundação Fiat, variando caso a caso.

4. Quais estratégias de linguagem são utilizadas nas ações?

Aproximação. Tornar o assunto parte do universo do empregado. Este é um grande desafio devido à diversidade do público interno. Assim, para cada ação, é necessário um plano da melhor abordagem, de acordo com o público envolvido.

5. Em quais pilares técnicos descritos na apresentação institucional da área de Comunicação Interna estão inseridas as ações culturais promovidas na empresa?

Tecnicamente, as ações culturais estão no pilar Clima/motivação.

Porém, a fim de potencializar o impacto das ações na empresa são utilizadas ferramentas dos demais pilares (Informação e Diálogo), por exemplo, a divulgação em peso nos veículos internos das ações culturais desenvolvidas.

6. Como são feitas as pesquisas internas para a verificação da receptividade das atividades culturais pelo público?

Após a realização de cada ação/evento são realizadas pesquisas de reação e a avaliação. Outra frente de monitoramento são os grupos focais de diagnóstico que analisam de forma qualitativa a eficiência e alcance das ações.

7.3 Anexo C – Entrevista, na íntegra, com a analista de eventos da Fundação Fiat, Fabiany Salles

1. Quais os assuntos abordados nas ações de interatividade com o público interno?

Integração, convivência com colegas e família, clima organizacional, motivação, educação, entretenimento e cultura.

2. Em quais situações na rotina da empresa elas aparecem?

Em todas praticamente, visto que a Fundação Fiat possui serviços voltados para o bem-estar social, benefícios e saúde.

3. As ações são exclusivas ou adaptadas?

Exclusivas.

4. Qual o investimento feito nestas ações?

Cada ação possui um perfil e ações específicas. O investimento varia de acordo com o público (só o colaborador ou todo o grupo familiar), tema, local e período de duração.

5. Quantos setores da empresa são envolvidos nestas ações?

Todos: Eventos, Serviço Social, Benefícios, Fiat Clube e Saúde.

6. Como a cultura organizacional influencia nos temas escolhidos para integrarem as ações culturais existentes na empresa?

Os pilares da Fundação Fiat permeiam todas as ações realizadas ao longo de mais de 30 anos de história: saúde, assistência social, benefícios, educação, convivência e eventos.