

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

DANIELLE SERRÃO CORTES OLIVEIRA

**UMA MELHOR EMPRESA PARA SE TRABALHAR: COMO A
COMUNICAÇÃO INTERNA CONTRIBUI PARA O CLIMA DA
ORGANIZAÇÃO**

SÃO PAULO

2019

DANIELLE SERRÃO CORTES OLIVEIRA

**UMA MELHOR EMPRESA PARA SE TRABALHAR: COMO A
COMUNICAÇÃO INTERNA CONTRIBUI PARA O CLIMA DA
ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Comunicações e Artes como requisito
parcial para a obtenção do título de bacharel em
Comunicação Social com habilitação em Relações
Públicas.

Orientadora: Prof. Dr^a Valéria de Siqueira Castro
Lopes

SÃO PAULO
2019

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

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Danielle Serrão Cortes
Uma melhor empresa para se trabalhar: como a Comunicação Interna contribui para o clima da organização / Danielle Serrão Cortes Oliveira ; orientadora, Valéria de Siqueira Castro Lopes. -- São Paulo, 2019.
68 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações Públicas,
Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. Comunicação Interna 2. Clima Organizacional 3. Organização 4.
Qualidade de Vida 5. Trabalho I. de Siqueira Castro Lopes, Valéria II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

Elaborado por Sarah Lorenzon Ferreira - CRB-8/6888

DANIELLE SERRÃO CORTES OLIVEIRA

**UMA MELHOR EMPRESA PARA SE TRABALHAR: COMO A
COMUNICAÇÃO INTERNA CONTRIBUI PARA O CLIMA DA
ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Comunicações e Artes como requisito
parcial para a obtenção do título de bacharel em
Comunicação Social com habilitação em Relações
Públicas.

Aprovado em: 24/06/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a Valéria de Siqueira Castro Lopes
Orientadora - Universidade de São Paulo

Prof. Dr^a Else Lemos
Membro 2 - Faculdade Cásper Líbero

Prof. Ms. Natália de Campos Tamura
Membro 2 - Faculdade Cásper Líbero

Dedico este trabalho a todas as meninas que já pensaram que não poderiam se permitir a sonhar um sonho possível e que podem ser donas de seu próprio destino.

AGRADECIMENTO

Sou muito grata à minha mãe Nanci, que cumpriu papel duplo desde que eu tinha 8 anos e me ensinou a transformar a dificuldade em força para evoluir e principalmente: me mostrou como ser uma mulher responsável por minha própria sina.

Às minhas irmãs Andressa e Fabiane, que são um espelho para mim e exemplo de determinação e resiliência seja em casa ou no trabalho.

À minha orientadora, prof. dr^a Valéria de Siqueira Castro Lopes por me apoiar em todo o processo para definir e redesenhar o tema deste trabalho final.

Aos meus colegas de curso, por dividir dificuldades e risadas durante as aulas que tivemos juntos e momentos inesquecíveis nas festas e campeonatos universitários, fruto de todo o esforço de uma entidade muito especial para mim, a A.A.A. Lupe Cotrim (ECAtlética).

E um agradecimento aos meus parceiros de longa data do Atletismo ECA-USP, por trazer mais um amor para mim nesses anos de ECA.

“Ai, mas que agonia
O canto do trabalhador
Esse canto que devia
Ser um canto de alegria
Soa apenas
Como um soluçar de dor”

Canto das Três Raças - Clara Nunes

OLIVEIRA, Danielle Serrão Cortes. **Uma melhor empresa para se trabalhar: como a Comunicação Interna contribui para o clima da organização.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Resumo: É crescente a quantidade de funcionários com problemas de saúde física e mental por conta da rotina de trabalho - o que gera um clima organizacional instável. Uma comunicação interna bem estruturada pode ajudar na manutenção do clima organizacional, melhorando a qualidade de vida dos funcionários. Para entender como isso acontece em uma organização real, haverá a análise de um estudo de caso da campanha “Aqui é o Lugar” do Santander Brasil, que - a partir do resultado da pesquisa GPTW de 2017 - mudou sua abordagem com o público interno, através de uma comunicação mais constante e transparente e da promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Palavras-chave: clima organizacional; comunicação interna; organização; qualidade de vida; trabalho.

OLIVEIRA, Danielle Serrão Cortes. **Uma melhor empresa para se trabalhar: como a Comunicação Interna contribui para o clima da organização.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Abstract: The quantity of employees with physical and mental health issues is growing, mainly because of the work routine - which causes an unstable organizational climate. A well-structured internal communication helps in the maintenance of the organizational climate, improving the workers' quality of life. To understand how it happens in a real enterprise, there will be a case study analysis of Santander Brasil's campaign "Aqui é o Lugar" ("This is the Place") - based on GPTW 2017's research - that made a change of its approach with the internal public with a more constant and transparent communication and promoting collaboration in the work environment.

Keywords: internal communication; labor; organization; organizational climate; quality of life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada	p. 16
Figura 2 - Stakeholders de uma organização	p. 20
Figura 3 - Esquema geral da Organização Societária.....	p. 25
Figura 4 - Pirâmide de Maslow	p. 28
Figura 5 - Organograma da VP de Comunicação, Marketing, Sustentabilidade e Relações Institucionais	p. 43
Figura 6 - Marca Santander	p. 46
Figura 7 - Perfil dos funcionários do Santander Brasil	p. 45
Figura 8 - É _____ QUE FALA, NÉ?	p. 49
Figura 9 - #Aqui, onde eu posso ser quem eu sou, é o lugar	p. 53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais	p. 29
Quadro 2 - Moderna gestão de pessoas.....	p. 30
Quadro 3 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	p. 34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	p. 11
CAPÍTULO 1	p. 14
É de casa: a importância de uma boa comunicação interna para as organizações	
1. 1 Comunicação organizacional integrada	p. 15
1. 2 Comunicação interna: como estabelecer relacionamento com os funcionários .	p. 18
1.2.1 Públicos de interesse da organização	p. 19
1.3 Desafios na comunicação com o público interno	p. 21
CAPÍTULO 2	p. 24
“Ossos do ofício”: como a organização do trabalho atual condiciona a qualidade de vida dos funcionários	
2.1 Organização do trabalho	p. 25
2.2 Gestão de pessoas no atual mundo do trabalho.....	p. 27
2. 3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	p. 32
CAPÍTULO 3	p. 36
Entre no clima: o papel da comunicação interna para melhorar o clima organizacional	
3.1 Pesquisas de clima: mensuração das percepções individuais sobre o ambiente organizacional	p. 37
3.2 A melhoria do clima organizacional pela comunicação interna: aplicação em uma organização real	p. 38
3.2.1 Metodologia	p. 40
3.2.2 Clima organizacional: em que pé está?.....	p. 40
3.2.3 Comunicação Interna	p. 42
3.2.4 Santander com novos ares	p. 44
3.2.5 Análise da campanha “Aqui é o Lugar”	p. 47
3.2.6 Resultados	p. 54
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	p. 57
REFERÊNCIAS	p. 60
ANEXOS	p. 67

INTRODUÇÃO

Em 2017 houve uma reportagem no portal do jornal 'El País' que chamou bastante minha atenção por seu título tendencioso: "Sair da 'zona de conforto' e outras bobagens do mundo corporativo"¹. O que tinha sido uma simples leitura dinâmica da reportagem transformou-se numa verdadeira reflexão sobre o que o jornalista Sergio Fanjul quis expressar - deixando a entender que a promoção do bem estar nas empresas era um método de controle de funcionários.

Ao associar 'trabalho' com 'felicidade' e 'bem-estar', sempre pensei em *startups* e empresas de tecnologia (sendo o Google a primeira ideia na cabeça de todos) que possuem rotinas diferenciadas e ambientes de trabalho disruptivos com atividades lúdicas, oferta de benefícios diferenciados (desconto/ gratuidade em academias) e até espaços de decompressão, meditação e massagem - tipos de ambientes cada vez mais procurados nas empresas vistas como ideais para se trabalhar pelos funcionários.

O bem estar dos colaboradores está na pauta da gestão de pessoas nas organizações, mas ainda há uma vertente de pensamento (voltada para os Estudos Críticos de Administração²) que entende que o investimento nessas ações é um artifício para fazer com que o funcionário trabalhe mais, aumentando a ocorrência de distúrbios como estresse, cansaço, ansiedade e burnout e inviabilizando uma convivência saudável com outras pessoas fora do ambiente de trabalho.

Percebe-se então um novo desafio no mundo do trabalho em frente à uma nova dinâmica (condicionada por fatores políticos, sociais, econômicos e

¹ EL PAÍS. **Sair da 'zona de conforto' e outras bobagens do mundo corporativo**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/24/economia/1508848045_385114.html> Acesso em 03 mai 2019.

² Criada nos anos 1990 por Mats Alvesson e Hugh Willmott, a vertente conhecida como Critical Management Studies (CMS) estuda o funcionamento das empresas através de um viés crítico da gestão - com base em conceitos do pós-modernismo, pós-estruturalismo e marxismo (INFANTE e CATANHEDE, 2010). Assim como na reportagem mencionada, alguns autores e acadêmicos que enxergam as ações de bem estar e qualidade de vida por outro viés são o professor e escritor inglês William Davies, Barbara Ehrenreich (autora do livro '*Sorria: como a promoção incansável do pensamento positivo enfraqueceu a América*') e o professor da Universidade Autônoma de Madri, Carlos Jesús Fernandez.

socioculturais³), ligado à construção de um clima organizacional positivo, que proporcione uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Para Batista (2008), neste aspecto as organizações precisam ser reenergizadas para tornarem-se assim, mais humanas (ou seja, que pensam mais nas pessoas que a compõem e não em seus processos) e serem mais satisfatórias para seu público interno e clientes externos. Uma das maneiras de viabilizar essa reenergização é através da comunicação, que tem papel fundamental na “[...] sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (KUNSCH, 2010).

Nos estudos de Comunicação Organizacional, o tema ‘trabalho’ está situado na discussão sobre comunicação interna; para isso, são levadas em conta a situação da organização do trabalho, transformação do emprego e da estrutura profissional, os relacionamentos entre *stakeholders* da organização e o nível de desenvolvimento tecnológico, para poder refletir sobre o papel da comunicação com os funcionários para melhorar o clima organizacional⁴.

Espera-se que este trabalho contribua para discussão entre comunicação e trabalho, analisando o grau de envolvimento da comunicação interna com relação à melhoria do clima organizacional e entendendo o movimento atual das organizações para promover o aumento do compromisso e satisfação dos funcionários por uma comunicação interna deliberada.

A pesquisa está dividida em três capítulos; no Capítulo 1 será feito um resgate da comunicação organizacional integrada, com foco em comunicação interna - que quando mal planejada afeta o ambiente da organizacional -, levantando

³ De acordo com Wilson da Costa Bueno (2013), o atual perfil do mercado de trabalho também ficou marcado pelo “ [...] aumento vertiginoso do processo de automação; a terceirização e o crescimento da economia informal; a redução do salário médio dos trabalhadores empregados em setores tradicionais; a exclusão de parcela majoritária dos com menor nível de instrução; e a presença expressiva da mulher no mercado de trabalho”.

⁴ Sobre isso, Torquato do Rego (2002) diz que essa preocupação fez com que fosse necessária a realização de pesquisa interna com os funcionários: “[...] Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa decidiu examinar o grau de temperatura interna. A pesquisa passou, assim, a mapear as expectativas, os anseios, as angústias, as alegrias da comunidade e os distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão”.

também os desafios existentes ao se pensar a estratégia de comunicação para o público interno.

No Capítulo 2 os temas de ‘trabalho’ e sua organização atual serão destrinchados para ajudar na contextualização deste cenário, no qual o desenvolvimento tecnológico ultrapassa as necessidades básicas dos indivíduos - comprometendo sua qualidade de vida; neste capítulo entenderemos também como que é estruturada a gestão de pessoas neste cenário e como é estabelecida a relação entre esta atividade e a atividade de comunicação interna, que também visa a associação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos funcionários.

O último capítulo explora a questão do clima organizacional e como ele é apurado nas organizações, vendo os aspectos que melhor norteiam a estratégia de comunicação com o público interno. A partir de *insights* obtidos especificamente na pesquisa Great Place to Work (GPTW) será analisada a campanha de comunicação interna “Aqui é o Lugar” do Santander Brasil, que a partir de uma narrativa mais empática e utilizando-se de recursos de linguagem contemporâneos em suas peças transformou a maneira de abordar o público interno, gerando um ambiente mais receptivo para funcionários e maior satisfação e engajamento dos funcionários.

CAPÍTULO 1 - É de casa: a importância de uma boa comunicação interna para as organizações

Um estudo realizado em 2018 pela The Economist Intelligence Unit e Lucidchart apontou que os funcionários gastam em média um dia por semana lidando com problemas ocasionados por falhas de comunicação, que trazem consequências como: o atraso na entrega de projetos e o aumento de estresse no trabalho. Nessa pesquisa (que envolveu executivos, gerentes e funcionários de nível inicial), as falhas de comunicação se deram principalmente pelo estilo utilizado, e pela falta de clareza e de uma liderança forte, fora os problemas com os colegas e pressão para a entrega⁵.

Uma comunicação ruim⁶ afeta o ambiente organizacional (formado pelas condutas e comportamento psicológico dos indivíduos que o compõe) e o clima interno, além da motivação e saúde física e mental dos colaboradores. Todos esses pontos prejudicam a qualidade de vida no trabalho destes indivíduos, que é definida pelo **bem estar das pessoas em situação de trabalho, visando uma maior satisfação e produtividade (o que gera maior eficácia, desempenho, redução de custos e desperdícios).**

O tema 'qualidade de vida' era pautado apenas por Recursos Humanos, porém sua responsabilidade nos últimos anos também foi compartilhada com as áreas de Sustentabilidade, Endomarketing e Comunicação Interna; neste último caso, a Comunicação Interna colabora para a manutenção das relações interpessoais e difusão da cultura organizacional, contribuindo também para a

⁵ Disponível em:

<<https://www.valor.com.br/carreira/5450485/maiores-barreiras-de-comunicacao-no-trabalho>> Acesso em: 14 mai. 2019.

⁶ Comunicação ruim não diz respeito apenas à comunicação interpessoal, como também à má utilização de ferramentas, fornecimento exacerbado de informações ao público interno e falta de organização das informações disponibilizadas aos funcionários.

melhoria do clima organizacional, valorização pessoal do homem e para o cumprimento das metas organizacionais (GERHARDT; ATHAYDES, 2008).

Para entender o foco de nosso trabalho - ao analisar o papel pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários através de comunicação bem estruturada com os funcionários -, será feito um resgate dos principais conceitos ligados ao campo de atuação da Comunicação Organizacional, principalmente voltado para a comunicação interna, público interno e os desafios na hora de estruturar uma comunicação para este público.

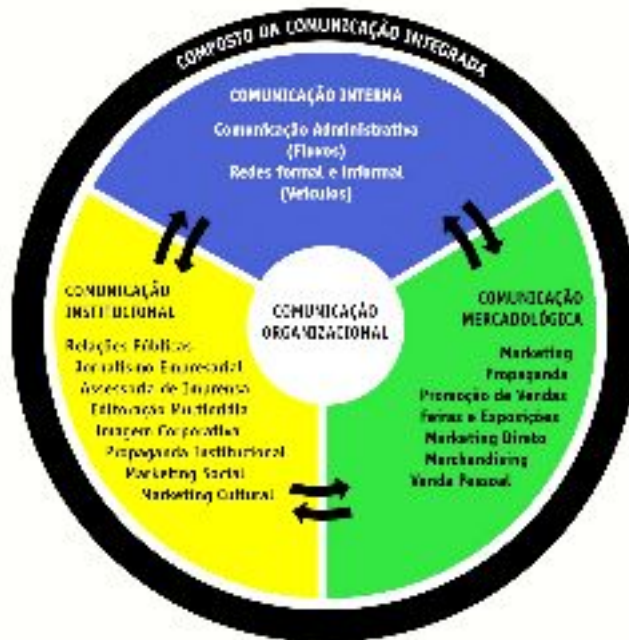
1.1 Comunicação organizacional integrada

A organização é um sistema complexo e para que todos os fenômenos dela possam ser identificados e compreendidos, comunicação se faz necessária. Para Cerantola (2016, apud KUNSCH, 2016):

“A organização é um tecido de comunicação e torna-se necessário entendê-la com base em uma análise interpretativa de seus fenômenos sociais como processos simbólicos, especialmente porque também são construções calcadas nas práticas diárias de seus integrantes”. (p. 216)

Todos os fluxos, relacionamentos e interações entre os indivíduos que permeiam a organização devem estar em consonância num mesmo complexo - que aqui chamaremos de comunicação organizacional integrada, entendida como uma filosofia que reúne as atividades de comunicação para atingir a eficácia organizacional. Essa filosofia, proposta no composto abaixo, envolve todas as “[...] orientações que as organizações, por meio de seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas.” (KUNSCH, 2003, p. 179).

Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH (2003), p. 151.

A comunicação organizacional integrada promove também a construção de sentidos realizada em conjunto - no qual a comunicação endossa a cultura da organização⁷. A comunicação integrada está presente em qualquer organização e deve ser desempenhada por profissionais capacitados na compreensão de cenários, a fim de fazer uma melhor gestão dos relacionamentos, tendo em vista a necessidade de estruturar inter-relações mais participativas e, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações⁸ e estabelecendo uma política global de comunicação na instituição.

O composto da comunicação integrada é possuí quatro segmentos:

- A **comunicação administrativa**, que faz a gestão das informações que circulam nas funções administrativas (através de redes formais e informais, fluxos de comunicação - ascendente, descendente e horizontal - e veículos);

⁷ BALDISSERA (2000 apud CRUZ, 2007). A cultura organizacional é responsável por direcionar o comportamento de todos que fazem parte da organização e se manifesta em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos (primeiro, segundo e terceiro níveis, respectivamente).

⁸ CARDOSO (2006 apud FICANHA e SCHEID, 2015).

- **Comunicação institucional**, responsável por desenvolver relações de confiança sólidas entre os públicos da organização, visando construir uma reputação positiva. É nesse segmento que estão inseridas as ações deliberadas de Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Propaganda Institucional etc.;
- **Comunicação mercadológica**, que visa convencer uma pessoa (principalmente o cliente/consumidor) a adquirir bens e serviços - via Publicidade, Marketing, Propaganda, Promoção de Vendas, Merchandising e outras modalidades e;
- A **comunicação interna**, responsável por gerir as interações entre a organização e seus empregados, através de ferramentas de comunicação institucional e comunicação mercadológica (endomarketing/marketing interno) e assegurando também a perenidade da cultura organizacional.

Aqui no Brasil, a comunicação organizacional surgiu a partir do conceito de jornalismo empresarial (sendo o Boletim da Light, antiga companhia elétrica instalada em São Paulo, o primeiro veículo a ser lançado nos anos 1920). De acordo com Kunsch (1997 apud LIMA e ABBUD, 2015), “[...] na década de 60, houve uma expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas empresas multinacionais e as publicações passaram a ser mais valorizadas para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública”. Dessa maneira, a comunicação com os públicos da organização passou a ser mais centrada nos instrumentos.

Foi apenas a partir da década de 1980 que os estudos de comunicação organizacional passaram a olhar além da comunicação meio e mensagem (emissor-receptor) e tornou-se mais interpretativa com relação aos fenômenos sociais presentes no ambiente da organização, chegando atualmente a uma visão mais sinérgica e abrangente do tema. A comunicação interna, sobre a qual falaremos no próximo tópico, analisa o ambiente interno da organização através dos relacionamentos existentes nele e de atributos visíveis e não visíveis.

1.2 Comunicação interna: como estabelecer relacionamento com os funcionários

Com a reconfiguração das organizações, perfil dos executivos e força de trabalho, o relacionamento entre patrão e empregados se desenvolveu de forma a aproximá-los. Para Valsani (2006), inicialmente este relacionamento era baseado no **paternalismo** (totalmente persuasivo); com o crescimento do sindicalismo - conhecido por bater sempre de frente com a gestão-, a relação passou a ser de **desconfiança mútua explícita e exploração velada** (sendo que agora é pautado na **participação e envolvimento** de seus empregados na sugestão de temas para a organização).

Tanto o relacionamento entre estes atores, quanto a circulação de informações pelo ambiente organizacional devem ser planejados e deliberados pela comunicação interna, que transmite os valores da organização, prezando pela transparência, comunicação eficaz, dando voz a seus funcionários.

Ela reúne os esforços para a interação entre a organização e seus empregados, através de **fluxos** (formais e informais) **de comunicação, instrumentos de comunicação institucional** (campanhas), **veículos e ações de relacionamento** (como treinamentos e workshops). Sua atuação é confundida com endomarketing e marketing interno⁹, porém, a comunicação interna pressupõe olhar o funcionário como uma “[...] pessoa e cidadão e visando muito mais à integração entre o capital e o trabalho em um ambiente interno” (KUNSCH, 1999, p. 77-78).

Até os anos 1960, a comunicação nas organizações era orientada para a publicidade de produtos/serviços e não nos seus funcionários. Para Bueno (2009), a comunicação interna era “[...] marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo convivia com uma publicidade descontruída, que simulava uma empresa democrática e aberta”.

⁹ O endomarketing tem seu escopo voltado para a atração e retenção do cliente interno para a motivação na busca por melhores resultados e o marketing interno é responsável pela capacitação dos funcionários (treinamento, motivação e informação) para que estes possam atender o público externo da melhor maneira.

Para Torquato do Rego (2010), a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, criada em 1967) foi essencial na consolidação do papel dos departamentos de comunicação, trazendo “[...] desde o princípio, a comunicação interna como o eixo central de suas preocupações” (p. 23). Ao mesmo tempo em que essa área começou a evoluir nas áreas internas, o período da ditadura militar trouxe abalou a credibilidade de seus profissionais e das instituições - que como consequência trouxe uma pressão por mais abertura e transparência. Essa abertura permitiu uma aproximação com o público externo e deu mais voz aos funcionários (dando espaço para participar na consolidação de ações no ambiente de trabalho).

Quando a comunicação interna começou a se estabelecer nas organizações, ela inicialmente era de responsabilidade apenas da área de Recursos Humanos e era executada por profissionais ligados à área, já que eles anteriormente coordenavam todas as ações com os colaboradores. Atualmente, algumas organizações contam com departamentos de comunicação corporativa e marketing com foco na comunicação com os funcionários.

1.2.1 Públicos de interesse da organização

As organizações são conectadas a uma ampla categoria de pessoas que são afetadas pelas decisões gerenciais ou que podem influenciar as decisões organizacionais - que de acordo com Grunig (2011) são os *stakeholders*, conceituação baseada na definição do filósofo Robert Edward Freeman (1951 -). Eles são os públicos estratégicos/de interesse com os quais a organização se relaciona e que estão inseridas em seus ambientes interno e externo.

Para França (2004), as organizações no geral possuem em comum doze públicos de interesse:

Figura 2 - Stakeholders de uma organização



Fonte: FRANÇA (2004), p. 62.

O mapeamento de públicos é importante para o negócio por permitir conhecer seu alcance e sua influência perante suas redes de relacionamento; para a nossa atuação na gestão da comunicação, ele contribui para o direcionamento do trabalho dos profissionais, orientando o plano estratégico e conduzindo projetos eficazes e melhores estratégias de acordo com cada segmentação.

Os funcionários de uma organização são conhecidos como público interno, e são definidos por suas competências e formado por uma rede de atores (os próprios funcionários, empregados, colaboradores, familiares, aposentados e terceiros alocados na organização em caráter permanente, que afetam ou são afetados por ela enquanto perseguem sua missão e objetivos¹⁰). Eles também tem um poder de decisão frente à empresa, viabilizando a execução de atividades da empresa e de comportamento, ao influenciar a execução ou não destas atividades, conforme definição de públicos de Lucien Matrat, trazida em Simões (1993, p. 31).

O público interno é constituído por funcionários em nível inicial até a diretoria da organização, envolvendo também as pessoas que fazem parte do círculo social destes colaboradores. Dada essa pluralidade de perfis, deve-se pensar em alguns pontos ao estruturar uma estratégia de comunicação para estes públicos, para

¹⁰ LEMOS, E. Comunicação Interna como diferencial em Relações Públicas. In: ____ FARIAS, L. A. (org.) **Relações Públicas Estratégicas – Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011, p. 155. A tipologia de público interno mencionada neste parágrafo parte de um conceito de localização geográfica, no qual também se fala em público externo e público misto.

garantir uma melhor recepção de informações sem que sejam geradas dúvidas ou ruídos de comunicação.

1.3 Desafios na comunicação com o público interno

Lidar com o público interno é ter que conviver com a polifonia dentro de uma organização; são diversas opiniões diferentes transitando no ambiente interno todos os dias, e que tem que estar alinhados com a tática empresarial em tempo real, de maneira com que se evitem ruídos de comunicação que comprometa a estabilidade da organização.

Por conta disso, os profissionais de comunicação interna devem se atentar aos desafios existentes na hora de desenhar uma estratégia com esse público, de forma a contribuir com a melhoria de sua qualidade de vida no trabalho. Sobre isso, Jesus (2015) diz que:

“A comunicação interna deve contribuir para a valorização do colaborador como ser humano, envolvendo-o no acompanhamento de mudanças e aperfeiçoamentos do ambiente organizacional. O colaborador não deve ser percebido como um mero número da organização, mas como alguém que exerce suas atividades em prol do crescimento da organização, sendo parte integrante e essencial do sistema organizacional.” (p. 7)

A. Envolvimento da liderança no processo:

A liderança deve comprar a ideia de ter uma comunicação mais empática e horizontal com os funcionários; antes de tudo, a liderança deve enxergá-los como pessoas e não apenas como um número na organização. Ela é a principal porta-voz das mudanças organizacionais, por isso ela deve dar espaço para que os funcionários deem suas sugestões sobre os temas recorrentes; fora isso, a falta de clareza nas ordens dos superiores gera falhas de comunicação, que colaboram para o aumento de estresse no trabalho e para a produtividade dos funcionários.

B. Canais de comunicação e ansiedade da informação:

Temos que entender que o capital humano das organizações é bastante diversificado e a comunicação deve ser sob medida para cada uma dessas segmentações. Por isso, é preciso otimizar o volume de informação diária recebido para melhorar o fluxo de mensagens e pensar nos melhores canais, garantindo a agilidade e confiabilidade das informações ao mesmo tempo.

C. Questão geracional:

Os *millenials* estão ingressando no mercado de trabalho, e com isso existem outros valores em jogo que importam a eles - valores intangíveis como reconhecimento pessoal, diversidade e equidade contam mais como benefícios do que salário, por exemplo; mas também temos os funcionários com mais idade e tempo de empresa (gerações *baby boomer* e X) também fazem parte do organograma e precisam ter suas necessidades compreendidas no planejamento de comunicação. Isso é possível ao se pensar em narrativas mais humanas e empáticas com o público interno (RIBEIRO; TAMURA; NASSAR, 2018), para que esse se sinta gratificado e para que ele possa ter um maior bem estar - aqui, temos o storytelling como um dos recursos utilizados para construir essa narrativa.

D. Nova configuração do público interno:

O público interno da organização não é composto apenas pelos funcionários de carteira assinada, como também terceirizados, autônomos entre outros que possuem diferenças no que diz respeito à jornada, direitos e funções designadas, o que dificulta o entendimento da composição deste público, além de um desdobramento maior dos profissionais de comunicação para desenhar a melhor estratégia para esse público.

Os profissionais de comunicação interna devem atuar para gerar consentimento e produzir aceitação para encaminhar soluções¹¹, colaborando criar

¹¹ TORQUATO DO REGO, F. G. **Tratado da Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo, Cengage Learning, 2002, p. 55.

um clima positivo para se atingir as metas programadas e transformar os funcionários em promotores da organização. A organização é formada por e para indivíduos e o funcionário é aquele que transmite sua percepção sobre produtos e serviços para os demais públicos da organização – dependendo do seu nível de engajamento, credibilidade e confiança na empresa -, e a não integração dos funcionários nos diálogos da organização podem contribuir para um clima de trabalho mais hostil.

CAPÍTULO 2 - “Ossos do ofício”: como a organização atual do trabalho condiciona a qualidade de vida dos funcionários

O trabalho é a fonte sumária de subsistência dos seres humanos. Tendo como principal moeda de troca o salário, ele representa para os indivíduos não só estabilidade financeira, como também status, convivência social e oportunidade de desenvolvimento pessoal e crescimento profissional. A definição de qualidade do trabalho depende de regulação do mercado e de desenvolvimento tecnológico, assim como também deve contribuir para:

“[...] promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo [...], em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas, sendo considerado condição fundamental para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável.”¹².

Quando se retira a dignidade na atividade laboral, os indivíduos se condicionam a um trabalho monótono, destituído de significado e de sua capacidade criativa, no qual ele se submete muitas vezes a um esforço físico acima do previsto e mais distante de sua auto-realização e status na empresa/sociedade - em troca de salário e benefícios desproporcionais aos seus esforços -, afetando diretamente sua convivência social e familiar.

Assim, a atual noção de trabalho se aproxima ao seu significado original em latim (*tripalium*): instrumento de tortura através de trabalho forçado; historicamente, o trabalho era uma atividade que desvaloriza o indivíduo e um estigma de lugar social (FÍGARO, 2010) - não à toa, Platão em sua obra “A República” afirmava que a sociedade perfeita era aquela que não tinha participação dos trabalhadores (escravos) já que se interessavam apenas pelo dinheiro e não pelo apreço em discutir política e filosofia.

¹² OIT. **Trabalho decente.** Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/lang-pt/index.htm> Acesso em 01 mai. 2019.

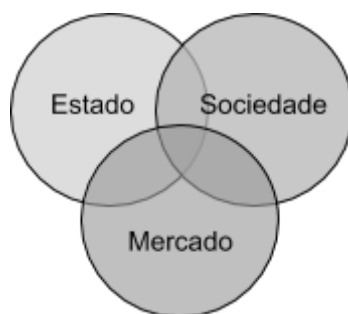
As consequências desaguam também no bem estar físico e mental destes indivíduos; os funcionários estão cada vez mais suscetíveis a desenvolver problemas como estresse, ansiedade, depressão, síndrome de *burnout* (esgotamento), entre outros, fora distúrbios já vistos anteriormente como infecções, infartos e lesões. De acordo com os dados do INSS (2018), transtornos mentais já são uns dos principais motivos de afastamento de trabalho, apenas atrás de acidentes e lesões por esforço repetitivo.

Neste capítulo veremos como que a organização do trabalho e a moderna gestão de pessoas influencia a qualidade de vida do trabalhador e como o tema 'trabalho' está pressuposto no estudo de comunicação como um fenômeno e principalmente, no conceito de comunicação organizacional (focando na comunicação interna).

2.1 Organização do trabalho

Nossa vida em sociedade está organizada com base em três esferas que se interseccionam, com Estado, sociedade e mercado se articulando “[...] para solucionarem problemas e atender a demandas de determinada comunidade em certo momento histórico” (TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 18). A partir desta intersecção conseguimos entender como que se deu a organização atual do trabalho.

Figura 3 - Esquema geral de organização societária



Fonte: TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA (2010, 18).

Com base nos preceitos de Max Weber (2006) sobre a vida econômica, temos que a organização do trabalho da Antiguidade à Revolução Industrial pode ser explicada por seis dimensões:

- a) Organizações mais importantes na sociedade: na Antiguidade, elas se centravam em casa (oikos) e fora do domicílio, evoluindo depois para as corporações de ofício, trabalho doméstico e sistema fabril respectivamente;
- b) Destino dado ao produto final do trabalho: a produção voltada para a satisfação das necessidades de consumo dos produtores, produção destinada diretamente ao mercado (sem interferência de intermediários, para cliente e para o mercado e produção visando a obtenção de lucro (durante o período Industrial);
- c) Relações de trabalho: de acordo com a cronologia apontada acima, as relações de trabalho ao longo do tempo se basearam no trabalho escravo, trabalho por conta própria (sem subordinação a um superior), com base na produção livre para o mercado (prestando serviços a um comerciante) e trabalho assalariado;
- d) Local de trabalho: dentro de casa ou fora da casa do trabalhador;
- e) Propriedade dos meios materiais de produção: a propriedade durante esse tempo foi se alternando entre os próprios trabalhadores ou emprestando sua força de trabalho a um gestor e;
- f) Meios materiais de produção utilizados, através da utilização de ferramentas, aparelhos e máquinas, havendo um grau de desenvolvimento nas instalações de trabalho.

Já a organização do trabalho contemporânea é “marcada pela automação, [...] com grande independência do trabalho humano combinadas com a utilização de serviços através de aplicativos, softwares, plataformas digitais e armazenamentos de dados em massa”¹³.

¹³ OIT. **Futuro do Trabalho no Brasil: Perspectivas e Diálogos Tripartites**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_626908/lang--pt/index.htm> Acesso em 13 abr. 2019.

Essas tendências exigem novas habilidades dos profissionais no mercado de trabalho, que por conta da evolução tecnológica tem sua atividade flexibilizada ou - em alguns casos - substituída por uma máquina. A incerteza em saber se sua função será descartada se transforma em uma fraqueza e não em uma fortaleza para eles, desmotivando-os e diminuindo sua satisfação com a organização e sua produtividade. Se a gestão não souber conciliar desenvolvimento humano com desenvolvimento tecnológico, haverá o comprometimento do bem estar de seus membros.

O conceito de trabalho e de sua organização evoluiu com o passar dos séculos; atualmente, 'trabalho' pressupõe uma relação de troca remunerada numa sociedade de mercado, com base num conjunto de leis (ou seja, a relação do indivíduo com seu meio). A partir deste conceito, Fígaro (2010) traça um paralelo entre trabalho e comunicação, no qual:

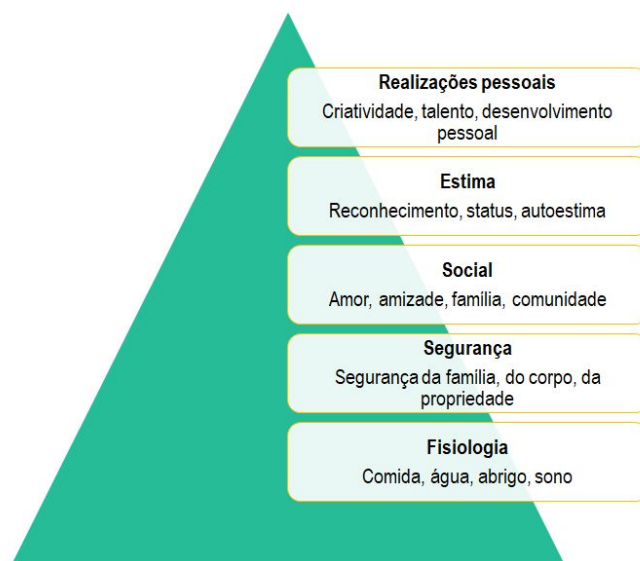
“[...] Se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação (...) podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo” (p. 101).

O trabalho, assim como a comunicação, ajuda a definir os valores sociais em cada indivíduo e a caracterizá-lo em um conjunto de pessoas; quando o trabalho desvaloriza o indivíduo (seja pela jornada, pela gestão, entre outros fatores), o mesmo acaba tendo pouca identificação com sua atividade e com a organização, o que pode interferir no seu sentimento de pertencimento à organização. E isso é um dos prelúdios para a piora na qualidade de vida dos funcionários - tema o qual começamos a abordar no capítulo anterior e falaremos mais sobre nos próximos tópicos.

2.2 Gestão de pessoas no atual mundo do trabalho

O psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970) fez um estudo elencando as necessidades dos indivíduos numa pirâmide (Figura 4). Quando colocamos essas pessoas num ambiente de trabalho, é necessário ver como elas são contempladas pela organização e pelas áreas responsáveis por coordenar os funcionários.

Figura 4 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Opinion Box (2018)

Os mesmos fatores que influenciam a organização do trabalho¹⁴ são aqueles que influenciam o gerenciamento de capital humano das organizações. A Gestão de Pessoas é a função que promove a colaboração entre os funcionários através de políticas e práticas que visam o atingimento dos objetivos individuais e os da organização, conforme elencados no Quadro 1.

¹⁴ Fatores políticos, sociais, econômicos e socioculturais (ex: fusões, diferenças linguísticas, forças sindicais, leis trabalhistas e novos atributos no perfil dos trabalhadores).

Quadro 1 - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentável	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: CHIAVENATO (1999), p.5

Vinte anos depois da pesquisa de Chiavenato (1999), os funcionários ainda esperam de seu empregador a oferta de salário e benefícios adequados para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e melhores condições para crescimento profissional; enquanto isso, as organizações colocaram a motivação de seus funcionários dentro de seu *mindset* (Estudo Metlife de Tendências de Benefícios para Funcionários - Brasil 2018). Essa característica evidencia a **moderna gestão de pessoas**, que ao invés de ser estruturada como uma atividade-meio e departamentalizada, é configurada como uma atividade multidisciplinar voltada para processos como podemos ver em seguida no Quadro 2:

Quadro 2 - Os principais processos na Moderna Gestão de Pessoas

Moderna Gestão de Pessoas	Agregando pessoas	Quem deve trabalhar na organização: • Recrutamento de pessoal • Seleção de pessoal
	Aplicando pessoas	O que as pessoas deverão fazer: • Desenho de cargos • Avaliação de desempenho
	Recompensando pessoas	Como recompensar pessoas: • Recompensas e remuneração • Benefícios e serviços
	Desenvolvendo pessoas	Como desenvolver as pessoas: • Treinamento e desenvolvimento • Programa de mudanças • Programas de comunicação
	Mantendo pessoas	Como manter as pessoas no trabalho: • Treinamento e desenvolvimento • Programa de mudanças • Programas de comunicação
	Monitorando pessoas	Como saber o que fazem: • Sistema de informação gerencial • Banco de dados

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1999), p. 15.

Na moderna gestão de pessoas, para um funcionário produzir mais e entregar suas metas com qualidade, é preciso haver transparência e alinhamento de expectativas entre a organização e o colaborador, focando também numa oferta de remuneração e benefícios condizentes ao cargo e em maiores desafios e ações de treinamento e desenvolvimento para que as pessoas prosperem na carreira e fiquem por mais tempo em seu lugar de ocupação.

Todavia, mais importante do que fazer a gestão de pessoas é fazer a gestão com as pessoas, ou seja, “[...] tocar a organização juntamente com os colaboradores

e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro” (CHIAVENATO, 1999, p. XXVII). Nisso, a comunicação interna pode ser uma grande ajuda nesta questão, no que diz respeito a concatenar os objetivos organizacionais com os individuais dos funcionários, criando um ambiente propício para o desempenho do trabalho, proporcionando bem estar aos colaboradores e zelando por sua integridade física e mental.

Para Kunsch (2003), a eficácia da comunicação interna só é possível ao envolver Comunicação e Recursos Humanos, funcionários e diretoria “[...] a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo”. (p. 160).

A área de Recursos Humanos é responsável pela gestão de pessoas através do desenvolvimento da empresa e do zelo pela cultura organizacional - oferecendo um clima mais harmônico e que promova o diálogo entre as diferentes esferas de colaboradores. Para que as informações sobre as transformações e processos cheguem na ponta (colaboradores) essa área deve se articular com o departamento de comunicação interna, de forma a atender esta demanda e fazer em conjunto a gestão da cultura. De acordo com Gaino (2018)¹⁵ “[...] (A) Comunicação precisa refletir a verdade da cultura. E o RH precisa zelar para que a cultura seja verdade.”

A autora neste artigo também mostra como a Comunicação possui dois papéis importantes para amparar a gestão de pessoas. O primeiro é o de garantir uma comunicação mais clara e próxima das necessidades do negócio, dando um outro sentido nas tarefas do cotidiano e o outro é o de atuar na prospecção e manutenção do capital humano.

A necessidade de reter e atrair novas pessoas para a organização proporcionou uma convergência entre os dois departamentos, através da promoção da marca empregadora (termo conhecido como *employer branding*). O *employer branding*, termo criado em 1996 por Simon Barrow e Tim Ambler, tem como intuito construir uma marca empregadora forte e relevante, que se torne uma aspiração para seus

¹⁵ Disponível em:

<<http://www.aberje.com.br/colunas/comunicadores-marca-empregadora-e-os-quase-13-milhoes-de-de-sempregados/>> Acesso em 14 mai. 2019.

funcionários e futuros ingressantes através de seus ativos intangíveis (identidade, imagem e reputação).

Uma marca empregadora forte para seus públicos é aquela que promove integração e cooperação entre as áreas, sabe se diferenciar da concorrência e realiza planejamento à longo prazo; seus resultados são visualizados tanto nos índices positivos de preenchimento de vagas e redução de *turnover*, como também nos rankings de 'Melhores Empresas Para Se Trabalhar'. Para isso, é necessário haver um posicionamento claro e coerente, tornando os funcionários 'embaixadores da marca' e construindo relacionamento com seu público interno e com seus candidatos em potencial¹⁶.

Para atrair e reter talentos atualmente a comunicação pensada não deve ser unilateral - promovendo apenas o lado da empresa nas campanhas - e sim pensada numa visão mais sistêmica, valorizando a subjetividade dos funcionários e as interações dentro da organização. Com isso, o discurso da organização será mais verdadeiro e com isso, o ambiente de trabalho poderá proporcionar uma melhor qualidade de vida.

2. 3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Em uma palestra feita em 2016 por Clóvis de Barros Filho sobre felicidade, o filósofo falou que “[...] O happy hour, ou seja, a ‘hora feliz’ pressupõe que a felicidade começa depois que a jornada de trabalho acaba. É o mesmo sentimento de torcer para a segunda-feira ou a semana acabarem, pensando que a felicidade vai estar no fim do dia ou no fim de semana”¹⁷. Ao falar que para o funcionário a ‘hora feliz’ é aquela que se passa fora do ambiente e horário de trabalho, vemos que há ainda um conflito de objetivos - que não estão alinhados com a gestão de pessoas.

¹⁶ LOVE MONDAYS. Dicas para comunicar sua marca empregadora. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/blog/3-dicas-para-comunicarsua-marca-empregadora>> Acesso em 29 mai 2019.

¹⁷ CREN. Encontro do CREN tem palestra com Clóvis de Barros Filho. Disponível em: <<http://www.cren.org.br/blog/2016/06/09/clovis-de-barros-filho/>>. Acesso em 13 jun 2019.

Pela jornada definida na legislação, $\frac{1}{3}$ do dia é passado dentro do ambiente de trabalho (8h em média), sendo que o funcionário possui por direito de 30 min a 1 hora de intervalo de almoço. Com tamanho tempo dedicado para executar uma atividade remunerada fica difícil discernir o que é a vida pessoal e a vida profissional; as barreiras são quebradas, de forma a tornar-se impossível viver com qualidade.

Somada à isso, a falta de identificação com a organização e com o estilo gerencial, valores e crenças mais as demandas/metast muitas vezes abusivas e um ambiente externo econômico que traz mais inseguranças - de acordo com a organização do trabalho - faz com que o funcionário se sinta insatisfeito e desconfortável. O ser humano até hoje:

“[...] aparece na maior parte do tempo como um ser abstrato, um objeto econômico, um indivíduo sem afeto, sem história e sem cultura. Ele inscreve-se em um projeto instrumental que confere todas as virtudes a uma só lógica: a lógica técnica” (CHANLAT, 1999 apud BATISTA, 2008, p.1)

Para o autor esse é um dos reflexos do *managerialismo*, termo por ele cunhado que se refere a uma interpretação do mundo na ótica de administração de empresas (*management*). Com isso, a gestão fica mais voltada para a eficácia financeira do seu negócio a qualquer custo, ao invés de se voltar para seu capital humano¹⁸.

Nessa situação, os indivíduos têm sua saúde e bem estar impactados pelas exigências do trabalho. A OMS sinalizou que a saúde do trabalhador está comprometida por problemas ligados à automação, novas substâncias químicas e energias, utilização de biotecnologias e tecnologias perigosas, envelhecimento da população, problemas especiais de grupos vulneráveis (doenças crônicas e deficientes físicos) e novas doenças ocupacionais de várias origens, o que aumenta o *turnover* e gastos com auxílio saúde e afastamento de recursos humanos, levando as organizações a contemplar nas suas ações a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

¹⁸ Para CHANLAT (1999), a visão de mundo pela ótica da administração só é possível quando se pensa numa antropologia das organizações, que considera o ser humano como um ‘ser vivo e social’ e não como um objeto.

Para Limongi-França (2007) a qualidade de vida no trabalho envolve as relações de trabalho desenvolvidas dentro da própria empresa, baseada em seus valores, suas práticas, seus processos, evoluindo através da gestão de pessoas. A partir da 1ª Revolução Industrial, com o modo de produção em massa em troca de salário a qualidade de vida dos funcionários começou afetada.

Como objeto de estudo acadêmico, a Qualidade de Vida no Trabalho apareceu a partir dos anos 1950, quando Eric Trist realizou estudos para aumentar os níveis de satisfação no trabalho, contemplando as necessidades psicossociais dos funcionários. Nos anos 1980 que o tema entrou no radar das organizações com a discussão sobre comportamento organizacional, responsabilidade social, saúde pública, gestão e tendências sociais/culturais.

Os pesquisadores David Nadler e Edward Lawler contribuíram para a criação de um modelo de qualidade de vida, com seis conceitos que explicam os programas de qualidade de vida nas organizações:

Quadro 3 - Concepções evolutivas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Concepções evolutivas de QVT	Características ou visão
Como variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
Como abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
Como método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
Como movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
Como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
Como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler; Lawler (1983 apud FERNANDES 1996, p. 43)

A discussão contemporânea está entre o ‘tudo’ e o ‘nada’; ao mesmo tempo em que não dar atenção aos funcionários trazem problemas à organização, por outro lado é preciso ver se a implementação de programas/ações desse cunho não está apenas querendo construir uma imagem de marca empregadora. Quando a qualidade de vida dos funcionários parte de uma ética empresarial que valoriza sinceridade, respeito e transparência e de uma cultura organizacional consolidada¹⁹, essa discussão não pode ser vista como modismo, e sim como uma necessidade.

Para Marchiori (2006), um ambiente interno com qualidade valoriza: confiança, competência, comprometimento e credibilidade; e quando são implementadas ações para melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho a empresa pode contar com resultados positivos, especialmente por estreitar a relação com os trabalhadores e aumentar a qualidade de seus produtos e/ou serviços. Ao se investir nesse propósito, a empresa apresenta vantagem competitiva, pois promove motivação, satisfação pessoal e comprometimento dos funcionários.

A responsabilidade por promover isso aos funcionários não é apenas da organização, como também do governo. O governo deve garantir o bem-estar social através de serviços de segurança, educação, saúde e habitação, enquanto os contratantes precisam gerar condições físicas para melhor executar as ações (como colocar uma sala de descompressão no trabalho como também dar intervalos durante a jornada) e oferecer programas de conscientização e apoio.

Neste processo, é importante que seja feita uma melhoria contínua de processos, havendo transparência e abertura na divulgação de missão e objetivos, além de outras coisas a reestruturação de funções, o investimento em desenvolvimento profissional, redução de disparidades e a realização de uma gestão de pessoas mais justa (desde remuneração/benefícios até um desligamento). A comunicação interna, como responsável pela divulgação da missão e objetivos para os funcionários deve antes de tudo fazer uma análise da composição do clima organizacional, para que ela trace a melhor estratégia para abordar seu público interno - como veremos no próximo capítulo.

¹⁹ Bom Sucesso (2002).

CAPÍTULO 3 - Entre no clima: o papel da comunicação interna para a melhoria do clima organizacional

No relacionamento entre a organização e seus funcionários há sempre uma expectativa prevista pelas duas partes - como foi visto no capítulo anterior (Quadro 1, p. 28) . Quais são as expectativas das organizações ao ofertarem remuneração e benefícios a seus funcionários, por exemplo?

Dentre as principais estão a lealdade de seus funcionários, aumento na produtividade, comprometimento com a organização e otimização de recursos. Porém é necessário haver uma sinergia entre as expectativas individuais com as necessidades das organizações, que ainda não parecem estar alinhadas. Para Bueno (2003, p. 22), o mercado de trabalho foi subvertido e assumiu “[...] novos contornos pela emergência do teletrabalho, pelo crescimento da economia informal e por uma nova onda de empreendedorismo”, gerando menor fidelidade do público interno.

A mudança na organização do trabalho trouxe fortes influências para os funcionários: o sentimento de pertencimento não necessariamente é inerente ao funcionário e a atual força de trabalho costuma ficar pouco tempo em uma posição/empresa, fora a constante sensação de insegurança e medo trazida pela interferência da tecnologia, economia e mudanças organizacionais. Por conta disso, as organizações precisam fazer uma medição constante do grau de temperatura interna para saber como lidar com este público e com estas questões críticas.

O **clima organizacional** é composto por atributos e personalidades da organização, que perdura com o passar do tempo e com as mudanças da organização²⁰. Para Peña; Diaz; Carrilho (2013), ele tem ligação direta “[...] com o bem-estar das pessoas no trabalho, sua qualidade de vida laboral e, como

²⁰ De acordo com Freitas (2005), “[...] o termo clima organizacional expressa claramente uma metáfora derivada da meteorologia. O clima, em termos meteorológicos, varia em função de aspectos tais como região, estações do ano e ação de outros agentes da natureza. Tem como características a idéia de mudança e instabilidade, aliada à influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos. e sua compreensão do clima se dá a partir do estudo dos valores, hábitos, crenças e costumes da instituição”.

consequência, afeta seu desempenho” . Ao avaliar o clima interno, são levados em conta fatores como autonomia, comunicação, participação, satisfação dos trabalhadores, reconhecimento, inovação, cooperação, integração e qualidade da liderança²¹.

O clima atua junto com a cultura organizacional para fazer a análise dos comportamentos difundidos. A cultura organizacional para Koys e DeCottis (1991) tem maior longevidade nas organizações (sendo o alicerce da estrutura adotada pela instituição), porém ela é a base para construção do clima.

3.1 Pesquisas de clima: mensuração das percepções individuais sobre o ambiente organizacional

A medição do clima interno é feita através de **pesquisas de clima**, realizadas periodicamente com os funcionários (a cada seis meses ou um ano, por exemplo) e tem o intuito de mapear a realidade interna e encontrar maneiras de melhorar a motivação e a Qualidade de Vida no Trabalho. Essas pesquisas analisam os principais problemas presentes no ambiente de trabalho e seus pontos positivos.

A realização de uma pesquisa de clima envolve cinco etapas essenciais²²:

- definição dos problemas a serem analisados pela pesquisa, através da coleta de dados prévia;
- desenvolvimento de metodologia e plano de pesquisa;
- coleta de dados;
- interpretação dos resultados e;
- relatório final, que sinaliza os pontos positivos e os pontos a melhorar do clima organizacional.

²¹ A liderança tem grande responsabilidade na manutenção do clima; quando vemos que a insatisfação profissional e ambiente de trabalho estressante são condicionados pelo estilo gerencial, a alta coalizão deve ser mais aberta a sugestões e estimular a participação dos colaboradores nas ações das empresas.

²² EXAME. **Como fazer pesquisas de clima organizacional.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/como-fazer-pesquisas-de-clima-organizacional-dino89089345131/>> Acesso em 02 jun 2019.

Essas pesquisas são realizadas por consultorias externas e seus resultados parametrizados pela área de Recursos Humanos. Existem ainda os casos das pesquisas externas das “Melhores Empresas para se Trabalhar” que também dão *insights* às organizações sobre o clima, contudo não são realizadas diretamente com os colaboradores (neste caso a inscrição é feita pela empresa e o departamento de Recursos Humanos preenche um questionário com as informações requeridas).

Dentre as mais conhecidas está a realizada pela *Great Place to Work*. Essa empresa - criada nos anos 1980 - oferece consultoria para empresas, além de treinamentos e pesquisas de clima organizacional; as pesquisas da GPTW avaliam o ambiente de trabalho, vendo se neles os colaboradores confiam nas pessoas com quem trabalham, sentem orgulho do que fazem e apreciam seus colegas de trabalho. As empresas melhor avaliadas por essa consultoria são aquelas que reverterem muitos recursos para seu público interno.

A análise do clima organizacional tornou-se essencial aos profissionais de comunicação interna nas organizações, já que ela fornece insumos para a definição e adoção de estratégias de comunicação com funcionários. Para Torquato do Rego (2003), isso é importante para:

“[...] mapear as expectativas, os anseios, as angústias, as alegrias da comunidade e os distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão”. (p. 8)

A comunicação interna olha para os aspectos de **apoio da liderança, confiança interna, abertura e tomada de decisões participativa** nas pesquisas de clima. Percebemos então uma grande oportunidade no nosso campo de comunicação: a parceria entre Recursos Humanos e Comunicação viabiliza a criação de um clima organizacional mais harmonioso, contribuindo para o cumprimento de objetivos e maior satisfação profissional.

3. 2 A melhoria do clima organizacional pela comunicação interna: aplicação em uma empresa real

No Capítulo 1 foram apresentados os desafios existentes na comunicação com o público interno; é essencial que o profissional de comunicação interna atente-se a estes desafios para gerar uma maior coesão entre os próprios funcionários e funcionários e gestão, proporcionando relações interpessoais com mais harmonia, auto aceitação, valorização dos indivíduos e garantia de bem estar físico e mental para os funcionários, equilibrando assim o clima organizacional.

Para que possamos entender como o clima organizacional pode ser melhorado e como esses desafios podem ser contornados, faremos uma análise da mudança na comunicação interna realizada entre os períodos de 2017 a 2018 de uma instituição privada, o banco Santander Brasil, a partir de uma campanha institucional.

Ela é a maior operação do Grupo Santander no mundo (correspondendo a 26% de suas receitas)²³, atuando nos segmentos de Atacado e Varejo. Em atividade no país desde 1982, conta com 48.000 funcionários e tem seu foco na manutenção de uma relação simples, pessoal e justa com clientes, sociedade, investidores e acionistas e funcionários, visando sempre:

- Aumentar a preferência e a vinculação dos clientes com produtos e serviços segmentados, simples, digitais e inovadores, por meio de uma plataforma multicanal;
- Gerar resultados de forma sustentável e rentável, com maior diversificação de receitas, considerando equilíbrio entre crédito, captação e serviços. Ao mesmo tempo, manter uma gestão preventiva de riscos e controle rigoroso de despesas;
- Ter disciplina de capital e liquidez para conservar a solidez, enfrentar mudanças regulatórias e aproveitar oportunidades de crescimento;
- Ganhar participação de mercado de forma rentável por meio de robusto portfólio, otimizar o ecossistema e lançar novos negócios melhorando continuamente a experiência dos clientes.

FONTE: Santander Brasil – Informe de Resultados 1º Trimestre, 2019.

Nos últimos quatro anos a organização foi reposicionada (fruto principalmente da atual gestão do presidente Sérgio Rial, que também é responsável pelas operações da América Latina) e o último trimestre com lucro líquido gerencial de

²³ Banco Geral do Comércio (adquirido em 1997), Banco Meridional, Banespa e Bozano Simosen (adquirido em 2000) e Banco Real (adquirido em 2007).

R\$3.485 milhões. O banco é responsável por um ecossistema composto por empresas de meios de Pagamento (Ben Visa Vale, Getnet e SuperDigital) e operações do Banco Olé Consignado, Zurich Seguros, Banco Hyundai, Pi e Webmotors, entre outras.

3. 2. 1 Metodologia

Esta pesquisa de natureza exploratória tem como objetivo discutir o papel da Comunicação Interna nas organizações e sua contribuição para a melhoria do clima organizacional, fator esse que colabora para a qualidade de vida dos funcionários - através de um **estudo de caso**²⁴. A partir disso, entender como o clima organizacional é mapeado na organização e ele é revertido para a melhoria do meio - e principalmente, como seus *insights* viabilizam uma comunicação mais efetiva com os funcionários, através de novas narrativas, melhorias nos canais e outros pontos (visando o aumento do engajamento e satisfação).

Para isso, serão utilizados métodos qualitativos para a apuração do tema:

- análise das notas das dimensões da pesquisa de clima Great Place to Work e os pontos críticos vistos na pesquisa realizada de 2017 para 2018²⁵ e;
- análise de campanha institucional, verificando aspectos como construção da narrativa e recursos de linguagem utilizados.

3. 2. 2 Clima organizacional e qualidade de vida: em que pé está?

²⁴ A metodologia de estudo de caso (*case study*) é utilizada em pesquisas acadêmicas para a análise racional de situações reais, no qual os pesquisadores e os alunos têm acesso às informações relacionadas ao objeto de estudo e fazem as inferências acerca do tema abordado.

²⁵ Para Marchiori (2006), nestas pesquisas a comunicação interna é vista como excelente quando fatores como transparência, via de mão dupla, utilização de mecanismos formais, preocupação em informar o funcionário e em formar embaixadores/multiplicadores da organização são encontrados nas organizações.

A gestão do clima organizacional dentro do Santander é de responsabilidade de todas as áreas e níveis, contudo é a área de Estratégia e Experiência do Usuário que lida com a coordenação do tema Recursos Humanos no banco, gerenciando a realização das pesquisas de clima e tratando as informações por elas captadas, de forma a revertê-las em ações concretas para os colaboradores.

Anualmente são aplicadas duas pesquisas nos funcionários do Santander Brasil. A primeira, acontece no 1º semestre é a GPTW (*Great Place to Work*) e mensura a percepção de clima e engajamento dentro da organização em comparação ao mercado, através da resposta dos funcionários e estagiários do Santander Brasil, Financeira, Prospera, SHI, Ben, Atual, Universia e Asset.

Nesta pesquisa são analisadas cinco dimensões: camaradagem (companheirismo), credibilidade (confiança nos gestores), imparcialidade (políticas e práticas da organização justas), orgulho (orgulho da empresa, da equipe e de seu trabalho) e respeito (suporte, colaboração e atenção dada pela liderança). Quando associados, essas dimensões dão uma noção de como está o clima interno e se no ambiente de trabalho há a satisfação de seus colaboradores. Em 2016 foi a primeira vez que a instituição Santander Brasil apareceu no ranking da GPTW como uma das melhores empresas para se trabalhar.

A segunda é a Pesquisa Global de Engajamento, conduzida pela consultoria Mercer, que visa estimular o engajamento na organização, dando insumos para a área de Recursos Humanos melhorar a experiência do funcionário no dia-a-dia, trazendo soluções no que dizem respeito à liderança, cultura organizacional e performance, assim como o alinhamento destes aspectos (a evolução das notas nas duas pesquisas entre o período de 2017 a 2019 pode ser vista no **Anexo 1 - Evolução das pesquisas de clima e engajamento**).

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é feita também dentro da área de Recursos Humanos, na qual o banco atende às normas legais na área de saúde e segurança no trabalho e promove iniciativas voluntárias para os funcionários e

membros da família²⁶. Sob sua responsabilidade estão a iniciativa *BeHealthy*, o Programa Especial Pessoal Especializado (PAPE, que cede terapia, medicamentos e outros tratamentos), Programa Gestantes, Programa Retorne Bem, campanhas de vacinação e prevenção e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho.

3. 2. 3 Comunicação Interna

Para administrar seu relacionamento com seus mais de 40.000 funcionários, a instituição conta com uma superintendência de Comunicação Interna (que fica na estrutura de Comunicação, Marketing, Relações Institucionais e Sustentabilidade), responsável por coordenar os fluxos de comunicação na organização. No Santander Brasil, a superintendência de Comunicação Interna é formada por uma equipe de pessoas, liderada por uma superintendente executiva. A área é composta pela gerência de Endomarketing (responsável por planejar e executar todas as ações voltadas para o cliente interno) e pela coordenação de Veículos e Métricas (que faz a gestão de conteúdo e dos canais de comunicação interna).

²⁶ Na Pesquisa Global de Engajamento realizada em 2017, 99% dos funcionários comprometeram manter o ambiente de trabalho organizado e seguro (prevenindo acidentes de trabalho) e 96% se sentiram incentivados pela instituição a mudar hábitos de vida.

Figura 5 - Organograma da VP de Comunicação, Marketing, Sustentabilidade e Relações Institucionais



As ações de comunicação são voltadas para diretoria e conselho de administração, superintendentes, gerentes, supervisão/administração, operacional - analistas, auxiliares, estagiários, aprendizes, entre outros - e terceiros (tanto aprendizes quanto terceiros são considerados como público de interesse, porém não recebem as comunicações do banco) e disseminadas pelos seguintes canais:

- Intranet - principal veículo de comunicação interna, onde ficam as campanhas institucionais, informações sobre os segmentos do Varejo e portais de negócios;
- Santander NOW - aplicativo para *smartphone* alimentado diariamente com notícias institucionais e assuntos referentes a cada vice-presidência do banco;
- Portal RH - portal gerido pelo RH com as principais informações de benefícios, ofertas para funcionários, jornada diária, treinamentos e também campanhas institucionais fomentadas em sua home page;
- SARA - assistente virtual via chat na Intranet e que possui em sua tela inicial espaço de campanhas de comunicação interna institucional. O canal é administrado pela VP de Meios e é alimentada pelos pontos focais dos temas específicos em cada área;
- E-mail para funcionários - os principais temas abordados são: campanhas institucionais, divulgação de eventos internos, condições especiais de

produtos para funcionários, divulgação de resultados do banco e de segmentos especializados, envio de pesquisas internas;

- Canal Santander - plataforma na Intranet com vídeos de campanhas de Marketing e campanhas de comunicação institucional;
- TVs Corporativas - instaladas nos prédios administrativos e que exibem conteúdos em elevadores, *lounges* e recepção;
- Café com Rial - vídeoconferência mensal com o presidente do Santander Brasil, Sérgio Rial, onde são discutidos temas institucionais e assuntos quentes ligados à estratégia de crescimento do Banco nos quesitos resultados e pessoas.

3. 2. 4 Santander com novos ares

Se antes o mercado financeiro era monopolizado pelos bancos, atualmente os bancos estão correndo atrás para alcançar a nova concorrência. A já conhecida insatisfação dos clientes com os grandes bancos neste mercado promoveu o aumento das *fintechs*, que unem tecnologia avançada e preços baixos (ou zero) para oferecer uma melhor experiência em diversos serviços, trazendo soluções modernas e inovadoras na gestão de finanças.

Para acompanhar esta nova faceta do mercado financeiro, a marca global do Santander foi modernizada em 2018, tornando-se mais digital e visando conectar-se melhor com as novas gerações - mantendo ainda sua cor, o nome e o símbolo da chama em seu logotipo.

Figura 6 - Marca Santander



Fonte: Designers Brasileiros (2018)

Na operação brasileira, a modernização começou a ser impulsionada desde 2015, com a criação de novos layouts/conceitos de loja (Box Santander na estação Central do Brasil, lojas Workcafé e lojas Workplace), entrada no meio digital (via aplicativos e Internet Banking, agências digitais pelo segmento Direct e transformação nos canais de atendimento como URA e call center).

Grande parte das inovações mencionadas acima são voltadas para melhorar a experiência dos clientes (e potenciais clientes), atestando qualidade nos serviços, velocidade e visando a redução do *churn* (evasão) da base. Mas não é só o ambiente externo que está em constante mudança: a configuração de recursos humanos do banco está se modificando, e com isso os anseios e necessidades deste corpo de funcionários, como podemos ver nesta figura:

Figura 7 - Perfil dos funcionários do Santander Brasil



Todos os funcionários efetivos do banco possuem contrato com prazo indeterminado e tem direito a benefícios (vale refeição e alimentação, plano de saúde, previdência privada, férias, licença, bolsa de estudos entre outros) e salários e remuneração variável compatíveis com o mercado - alinhadas às questões legais locais e às políticas e premissas globais do Grupo Santander.

Fonte: Caderno de Indicadores de Sustentabilidade - Santander Brasil (2018)

No Santander Brasil, a meritocracia é a principal premissa na gestão de pessoas, mas valores como respeito, protagonismo, inclusão e diversidade têm se tornado cada vez mais relevantes para a governança corporativa e sustentabilidade do negócio. Nos últimos anos, profissionais com experiências e qualificações diferentes estão agregando o corpo de funcionários e proporcionando a transformação contínua no banco - encorajando-o para que seu potencial seja aproveitado da melhor forma possível e abraçando o funcionário do jeito que ele é.

Em 2017, a pesquisa Great Place to Work apontou que das dimensões analisadas, as que tiveram melhor desempenho foram orgulho (83 pontos) e camaradagem (78 pontos), sendo que a nota final de todos os quesitos foi 77²⁷. As principais fortalezas apontadas nesta edição foram a cultura organizacional, orgulho em pertencer e propósito, respeito à diversidade e ética e honestidade, indicando

²⁷ Quanto às outras dimensões, as notas de respeito, imparcialidade e credibilidade foram respectivamente 76, 74 e 73; a média dos resultados não é ruim, porém ela serve para alertar a empresa a criar um plano de ação com base nestes pontos. A nota final (visão empresa) é composta 67% pela resposta dos funcionários e 33% pelo questionário respondido pela organização, sendo que partir de 70 pontos na soma dos critérios, a empresa é classificada como um ótimo lugar para se trabalhar e é certificada pela consultoria.

também que para os funcionários a organização dava oportunidades de crescimento e desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os resultados divulgados trouxeram pontos de atenção para serem trabalhados, como: simplificação de processos, necessidade de um ambiente de trabalho mais colaborativo, comunicação constante e transparente e aumento de ciclos de feedback com os colaboradores; esses pontos seriam trabalhados por um comitê de 50 líderes do banco, de forma a criar um plano de ação para cada um deles.

Foi neste contexto que surgiu o mote “Aqui é o Lugar”, durante a divulgação da pesquisa Great Place to Work em 2017; no decorrer deste mesmo ano, este mote foi adotado não só para a divulgação de pesquisas de clima como também nos comunicados assinados pelo presidente executivo e pela vice presidente de Recursos Humanos - substituindo o ‘Energia, Santander’, lançado no final de 2016.

3. 2. 5 Análise da Campanha ‘Aqui é o Lugar’

Como foi visto anteriormente, o resultado da Great Place to Work apontou a necessidade de criar um ambiente mais colaborativo e com uma comunicação mais assertiva e frequente com o público interno; na estratégia geral de comunicação interna para 2018, uma das primeiras atitudes tomadas a partir desses *insights* da pesquisa foi a criação de mascotes para interagir nas comunicações com os funcionários.

Chamados de Mutreta, Empreendedor e Moleza, os personagens imaginários sinalizavam os comportamentos que os funcionários não deviam ter e os comportamentos a serem adotados no dia-a-dia, criando uma reflexão dos vieses inconscientes dentro do ambiente de trabalho. Estes personagens foram retirados de circulação no 2º semestre do mesmo ano, pela baixa adesão dos funcionários.

Na virada de 2017 para 2018, ‘Aqui é o Lugar’ aumentou sua abrangência e transformou-se numa campanha massiva, com foco nas estratégias de negócio e

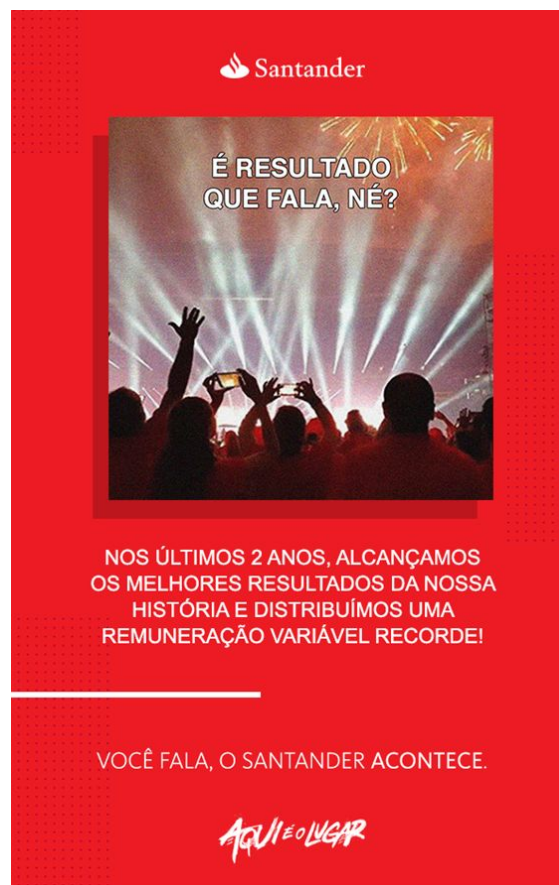
realização de branding interno e externo; o intuito dela era mostrar o Santander Brasil como uma empresa com um ambiente de trabalho que propicia o desenvolvimento de seus funcionários desde os níveis iniciais, sem realizar distinção de gênero, raça e/ou idade, sempre desafiando todos a fazer diferente e atuar de forma constante.

Uma das primeiras mudanças realizadas foi a revitalização do logotipo da campanha, trazendo um conceito mais contemporâneo e jovem através uma fonte similar ao grafite de rua (que pode ser vista nas peças de comunicação que mostraremos neste tópico). Além de trazer um logotipo mais moderno, as peças da campanha começaram a ter mensagens mais enxutas, diretas e descontraídas, com a utilização de gírias presentes no vocabulário das redes sociais.

Maior descontração na comunicação

As primeiras peças veiculadas de “Aqui é o Lugar” em 2018 utilizavam a frase “É _____ QUE FALA, NÉ?”, gíria utilizada nas redes sociais para descrever um sentimento de maneira mais descontraída, distorcendo a ideia original do que se está falando. Essas peças, acompanhadas da frase “Você fala, o Santander acontece” mostram alguns resultados importantes do banco com relação a negócios, clima organizacional e gestão de pessoas (falando de temas como treinamento e diversidade).

Figura 8 - É ____ QUE FALA, NÉ?



Seguindo a mesma linha de utilização de gírias, a campanha fez um desdobramento em outubro de 2018 voltado para a atração e retenção de jovens aprendizes e estagiários - **Anexos 2 e 3**. Usando a frase irônica "SQN" (que significa "Só que não"), ela trouxe personagens reais à frente das comunicações para desmistificar e redefinir o papel dos estagiários e aprendizes nas empresas, que são sempre enxergados como cargos meramente operacionais e sem relevância para o andamento da instituição. A partir deste tipo de abordagem, estes colaboradores conseguem entender seu papel para o sucesso e atingimento dos objetivos organizacionais - a partir de uma comunicação acessível, competência e integridade.

No final de 2017, o Santander Brasil adotou a premissa desenvolver os funcionários em início de carreira para ascender na instituição; prova disso foi a reformulação dos programas de estágio e de trainee que agora tem uma missão e

um plano de desenvolvimento para os jovens universitários. E no caso apenas dos jovens aprendizes, o foco é no desenvolvimento não só profissional como também acadêmico, já que em grande parte das vezes eles serão as primeiras pessoas da família a ingressar no ensino superior. O uso de recursos de linguagem contemporâneos (como gírias e memes) na comunicação organizacional nos dá indícios de como uma comunicação mais frequente, envolvente e eloquente aprofunda a experiência gerada no público-alvo .

Para Nassar (2006),

“[...] a empresa na atualidade não é um território separado da sociedade. A sua cultura e a sua identidade, assim como seus produtos, bens e serviços, os seus integrantes e os seus mercados são estruturados, ganham inúmeros significados, como uma continuação da sociedade. [...] É impossível pensar uma empresa e os seus componentes fora do ambiente onde está inserida, se seus mercados e da sociedade.” (p. 33)

Dado esse território unificado, a comunicação com os funcionários deve envolver estes novos recursos de linguagem para gerar adesão dos *stakeholders* à campanha realizada. Prova disso foi o crescimento da quantidade de contratações de aprendizes e estagiários entre 2017 e 2018²⁸, que não foi apenas consequência de fomento realizado em conjunto com Comunicação Externa, como também pela reformulação de ambos os programas e pelo incentivo aos jovens aprendizes para desenvolver suas carreiras no banco.

Contemplando duas gerações

A campanha do “SQN” (“Só que não”) não só foi marcada pela linguagem diferenciada, como também por ter sido a primeira oportunidade na qual estes dois

²⁸ De acordo com o Caderno de Indicadores de Sustentabilidade (2018), a quantidade de estagiários no período aumentou de 1951 para 2049 e a quantidade de jovens aprendizes de 570 para 647.

públicos internos específicos foram priorizados numa campanha interna que não tivesse nenhuma ligação às ofertas de valor financeiras para jovens entre 14 e 21 anos.

Os estagiários e jovens aprendizes representam uma parcela de 6% da base de recursos humanos; mesmo em menor representatividade, eles serão a força de trabalho do futuro na organização e que por conta da geração, terão uma tendência maior de mudar de empresa ou ofício em poucos anos. Contudo, falar de diversidade de geração no Santander Brasil não é só envolver a geração mais jovem, como também compreender a realidade e os objetivos das pessoas com idade acima da média do banco (36 anos).

Em junho de 2018 foi lançada a comunicação “Talento não tem idade!” (**Anexo 4**), que contou com o relato de três executivos que assumiram cargos de liderança com idades mais avançadas. Mesmo que a média de idade dos executivos seja de 40 e 50 anos, ainda assim são poucas as oportunidades no mercado para pessoas com mais idade, e os relatos coletados mostraram como essas pessoas desencorajadas em outras empresas e até mesmo no próprio ambiente de trabalho para avançar na carreira.

Sendo esta geração menos tomadora de riscos na carreira do que os *millenials*, esse braço da campanha quis inspirar funcionários a terem um espírito mais empreendedor. Para isso foi construída uma narrativa mais empática, que gera o aumento do respeito e valorização do outro, criando conexão, valorizando a história e o sentimento do outro - ao livrar-se de julgamentos e permitir escutar as diferentes vozes na organização -, permitindo que estas vozes pudessem mostrar seu lado da história (RIBEIRO; TAMURA; NASSAR, 2018).

A visão da liderança na campanha “Aqui é o Lugar”

Nos pontos de atenção levantados pela GPTW (2017), muitos deles tangeram sobre o papel da liderança na organização. Este tema é pauta recorrente nos cafés com o presidente (“Café com Rial”), sendo a discussão voltada tanto para os colaboradores e para os gestores de equipe; entre 2017 e 2019 foram realizadas três videoconferências para discutir dentre os principais assuntos:

- qual o papel do líder na organização;
- diferenciação entre chefiar e liderar;
- desenvolvimento das equipes;
- promoção da colaboração;
- papel do líder comunicador para melhoria da produtividade e do ambiente de trabalho e;
- importância da realização constante de feedback com funcionários.

A credibilidade dos gestores é um ponto crítico no clima de diversas organizações (e não apenas no Santander Brasil, que teve a menor nota das cinco dimensões da pesquisa em 2017); enquanto um dos motivos seja a falta de capacitação em gerir pessoas, existe um estereótipo gerado por atributos visíveis (como o cargo), que impedem que os funcionários possam enxergar o gestor tal como um parceiro de trabalho e não uma pessoa acima dele.

Por isso, de março a agosto a campanha optou por falar também sobre vieses inconscientes na liderança, utilizando o lema “#Aqui, onde eu posso ser quem eu sou, é o lugar”. Para esta etapa da campanha, foram coletados depoimentos de líderes das áreas administrativas e da Rede Comercial que mostraram em uma linha do tempo toda a jornada pessoal e profissional dessas pessoas para chegar em seus cargos - evidenciando os desafios que tiveram que enfrentar para atingir sua posição atual (ex: maternidade, machismo, racismo, timidez, entre outros).

Figura 9 - “#Aqui, onde eu posso ser quem eu sou, é o lugar”

The advertisement features a smiling woman with dark hair, wearing a white top, against a dark background. The Santander logo is in the top left corner. The hashtag "#AQUI, ONDE EU POSSO SER É O QUEM EU SOU. LUGAR" is written in a stylized, red, hand-painted font across the top. Below the hashtag, there are three columns of text describing the woman's roles and achievements:

Bacharel em Administração de Empresas e pós graduada em Finanças.	Superintendente executiva da Rede BASF.	Mãe do Pedro e do Ricardo.
Os pais achavam que mulheres deviam cursar apenas magistério para serem professoras.	Rodava 60 km todos os dias para ir e voltar da escola e, ao chegar, preparava o próprio almoço.	Teve que adiar a maternidade por 3 anos e superou uma gravidez de risco.

On the right side, there is a text block:

Além do que se vê...
Muitas vezes avaliamos as pessoas apenas pelos atributos visíveis, como o cargo, a cor da pele, o gênero, etc. E, com isso, não vemos a energia de transformação de cada um. Uma energia que, ao transbordar, transforma. Esta é a história da **Luciana Fátima**. E a de várias outras pessoas.

At the bottom right, there is a red button with a white arrow and the text "VEJA UM POUCO MAIS ALÉM".

Através do recurso de *storytelling*, é possível gerar uma maior identificação da audiência com o locutor:

“[...] As narrativas, formatadas sobre personagens, herois, mitos, ritos, têm o objetivo de estabelecer referências simbólicas organizacionais perenes diante das redes de relacionamento e para sociedade, e criar uma visão transcendente da organização, de seus feitos e de seus integrantes”. (NASSAR, 2012, p. 154)

Este tipo de abordagem é utilizada para incentivar os funcionários a serem mais protagonistas, e no caso dos gestores, para transformá-los em líderes melhores, que inspirem confiança e integridade em suas equipes (aspectos que compõem a credibilidade no clima organizacional). Como vimos em Valsani (2006), o relacionamento entre colaboradores e gestores precisa ser pautado na participação e envolvimento, no qual visa-se que gestores deem espaço para os funcionários opinarem nos processos vigentes na instituição e serem também uma alavanca da mudança organizacional.

3. 2. 6 Resultados

Em 2018, a campanha “Aqui é o Lugar” aconteceu de março a dezembro - coincidindo com as datas de início e término de suas principais pesquisas internas, a GPTW e a Pesquisa Global de Engajamento e contou com 20 peças de comunicação replicadas por e-mail (apenas para funcionários e estagiários do banco), Intranet, Santander NOW, TVs, adesivação (*trade marketing*) e Canal Santander.

A Intranet e as TVs corporativas - mais acessados pelos colaboradores dos prédios administrativos - são os únicos canais pelos quais os jovens aprendizes e funcionários terceirizados foram impactados internamente pela campanha²⁹, enquanto o Santander NOW (aplicativo mobile para funcionários) impactou apenas os colaboradores que selecionaram no aplicativo receber as informações de cunho institucional.

As pesquisas de clima realizadas em 2018 apresentaram resultados satisfatórios para a instituição: o banco subiu 14 posições no ranking Great Place to Work em comparação com o ano anterior - mantendo como fortaleza o orgulho que os funcionários sentem trabalhando no Santander - e novamente teve uma nota maior, enquanto a Pesquisa Global de Engajamento apresentou um aumento de 4 pontos percentuais no índice de engajamento (92%) com relação ao ano anterior³⁰

A campanha “Aqui é o Lugar” teve foco também no *branding* interno, para retenção e contratação de funcionários, estagiários e aprendizes. A taxa de contratações de 2017 a 2018 aumentou de 11,5% para 12,6% em todas as categorias funcionais (operacional a diretoria)³¹. Contudo, a taxa de rotatividade (*turnover*) também cresceu no mesmo período e foi superior à quantidade de

²⁹ Mesmo estando na Intranet, o Canal Santander tem uma quantidade bastante baixa de cliques na página inicial; a quantidade de visualizações dos vídeos se dá mais pelos hiperlinks colocados nas peças de comunicação via e-mail marketing.

³⁰ Em 2018, esta pesquisa mostrou que a cada 100 funcionários, 96 sentem orgulho de trabalhar na organização, 94 a recomendam como um bom lugar para se trabalhar e cresceu 4 pontos na dimensão pessoal. Para conferir o comparativo das notas de 2017 e 2018, procure o Anexo 1.

³¹ Caderno de Indicadores de Sustentabilidade (2018).

ingressantes na instituição (de 11,4% para 13,4%)³² - mesmo que esses dados sejam alimentados também por cortes e aposentadorias de funcionários.

Quando Chiavenato (1999) fala da moderna gestão de pessoas, ele mostra que a comunicação é parte do desenvolvimento, na manutenção e atração de pessoas - devendo acompanhar a jornada do funcionário, desde o ingresso até sua permanência na empresa. Contudo, dimensões do clima como respeito e imparcialidade não conseguem ser melhoradas através de comunicação apenas, precisando se transformar numa prioridade de todas as áreas da organização como um todo.

A comunicação interna pode fazer com que o funcionário se sinta parte da organização, através da forma como comunicamos ao funcionário (pela linguagem utilizada, recursos visuais e narrativos). De 2017 a 2018, a comunicação do Santander Brasil realizou uma mudança em forma e conteúdo, a fim de melhorar a experiência dos colaboradores no relacionamento com a organização, utilizando a campanha “Aqui é o Lugar” como forma de resgatar o sentimento de pertencimento que é abalado principalmente quando há um clima que precisa ser melhorado.

A inovação na utilização de recursos como linguagem (gírias, storytelling) e visual mais contemporâneos, o Santander pode superar alguns desafios como a abordagem com os outros públicos internos da organização (jovens aprendizes) e o endereçamento às diferentes gerações que fazem parte da organização, contudo este tipo de abordagem não conseguiu atuar em pontos-chave do clima da organização como liderança e colaboração entre funcionários, mostrando que é preciso pensar numa maior orientação em gestão de pessoas através da comunicação, indo além da utilização de motes e discursos inspiracionais aos funcionários.

Em 2019 o mote “Aqui é o Lugar” parou de ser utilizado oficialmente nas peças de comunicação interna (mas aparece na comunicação com o público que é alvo das campanhas de *employer branding*), contudo a frase ainda é utilizada nos

³² Idem.

discursos oficiais dos executivos do banco e se popularizou no vocabulário dos funcionários com a utilização da hashtag nos veículos internos e em suas redes sociais. Para 2019, os desafios lançados para a melhoria do clima foram o de aumento da colaboração no banco, incentivo ao protagonismo dos funcionários e maior proximidade com a liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização do trabalho desde a Antiguidade foi marcada pelo desenvolvimento tecnológico, com o intuito de aumentar a qualidade dos serviços e aumentar a produção. O anseio pela maior produtividade trouxe um cenário de incerteza e medo aos trabalhadores - derivado também de fatores políticos, sociais, econômicos e socioculturais - que cada vez mais estão desmotivados e insatisfeitos com seus locais de trabalho.

Com isso o desempenho dos funcionários é afetado e também sua saúde física e mental - aumentando a incidência de distúrbios como estresse, cansaço, ansiedade e burnout. Tal situação está provocando um aumento nos índices de afastamento (de acordo com dados de 2018 do INSS) e de *turnover* nas organizações, que traz despesas com a movimentação de pessoas.

A moderna gestão de pessoas tem nesse cenário a missão de melhorar o ambiente de trabalho, aumentando assim a satisfação de seus funcionários, alinhando os objetivos individuais com os objetivos da organização e investindo em ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho (que vão desde a oferta de benefícios até mesmo a melhoria do clima organizacional, influenciado também pela forma como os fluxos de comunicação se dão no ambiente de trabalho).

Por isso, é cada vez mais necessário que a comunicação interna (como área do conhecimento e área de atuação nas organizações) entenda o clima para poder melhores estratégias de comunicação com funcionários, melhorando o dia-a-dia deles na organização. A comunicação interna possui um papel bastante importante no que diz respeito a congregar os objetivos pessoais dos indivíduos com os objetivos de seu empregador, contando com a parceria de todos os níveis da organização e com áreas afins (como por exemplo, Recursos Humanos).

A partir de todo esse espectro que minha pesquisa começou a ser consolidada, visando entender como que nós no campo de Comunicação Organizacional podemos - se não na gestão de ações para melhoria de Qualidade de Vida no

Trabalho - garantir que a comunicação seja bem estruturada, de forma a não gerar problemas no trabalho e não desenvolver possíveis distúrbios nos colaboradores.

Com essa pesquisa pude ver que nossa atuação deve estar presente em discussões transversais aos nossos *stakeholders*. No estudo de caso analisado, vimos que a comunicação interna (através da campanha do “Aqui é o Lugar”) se esforçou para promover o Santander Brasil como uma melhor empresa para se trabalhar, mas ela conseguiu colaborar apenas com alguns pontos de melhoria mencionados na pesquisa *Great Place to Work* em 2017.

Pontos cruciais como o sentimento de colaboração e o envolvimento da liderança na comunicação, que é um ponto crítico em muitas organizações foi trabalhado apenas numa perspectiva retórica e não realmente de transformar o *mindset* das pessoas. Com isso, vemos que apenas é necessário dar um passo para trás, no sentido de pensar a abordagem comunicacional com os funcionários mais no aspecto de gestão de pessoas para que a comunicação atue de maneira mais estratégica na gestão do clima organizacional.

Para Lesly (1995, p. 3), “[...] é papel preponderante das Relações Públicas lidar com o clima humano, sentir seus direcionamentos, analisá-lo, ajustar-se a ele e ajudar a dirigi-lo”. Uma melhor empresa para se trabalhar é fruto dos esforços de todas as áreas e membros da organização, e nós como gestores de relacionamentos temos como missão prezar por uma comunicação frequente, clara e transparente e dar espaço e voz aos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que eles se sintam parte da organização.

Ao traçar um paralelo entre os temas qualidade de vida, clima e comunicação interna, houveram algumas dificuldades no tocante a encontrar produção acadêmica de Comunicação/Relações Públicas que relacionassem esses temas juntos; outra dificuldade encontrada foi com relação à conceituação dos outros termos do universo de Comunicação Organizacional como Endomarketing, Marketing Interno e *Employer Branding*, que muitas vezes se esgota em tratar o colaborador como apenas um cliente/consumidor (devido a utilização do tema ‘marketing’), enquanto estes termos fazem parte ou são outras denominações para Comunicação Interna.

O processo de produção dessa pesquisa foi bastante desafiador por ter de relacionar variáveis as quais não costumamos ver muito juntas - pelo menos quando pensamos nosso papel na organização. Mas acredito que pude ao menos colaborar na compreensão de nossa função com relação a gestão de clima organizacional e de qualidade de vida no trabalho. Para nossa sorte, a discussão sobre qualidade de vida e comunicação organizacional tem se tornado cada vez mais aparente na nossa produção acadêmica, e me felicita muito saber que pude contribuir para o fomento dessa discussão no ambiente acadêmico. Espero no futuro poder ler mais pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BATISTA, A. **O processo comunicacional na cultura organizacional e nas relações de trabalho.** Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt2/gt2_batista.pdf> Acesso em 13 abr 2019.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. p. 13-39.

BOM SUCESSO, E. de P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2002, 184 p.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri: Manole, 2003. 370 p.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégicas.** São Paulo, SP: Saraiva, 2009. 338 p.

_____. *Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais.* In:___ **ORGANICOM - REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS** / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 10, n. 19 (2013). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004, 268 p.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.* In:___ **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, n. 40, v. 6, p. 1123-44, Nov. /Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em 16 mai. 2019

CERANTOLA, W. *Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão*. In:___ KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

CHANLAT, J. F. . **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 491 p.

CREN. **Encontro do CREN tem palestra com Clóvis de Barros Filho**. Disponível em: <<http://www.cren.org.br/blog/2016/06/09/clovis-de-barros-filho/>>. Acesso em 13 jun 2019.

DESIGNERS BRASILEIROS. **Santander lança nova marca para reforçar estratégia digital**. Disponível em: <<https://designersbrasil.com.br/nova-marca-santander/>> Acesso em 14 jun 2019.

EL PAÍS. **Sair da ‘zona de conforto’ e outras bobagens do mundo corporativo**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/24/economia/1508848045_385114.html> Acesso em 03 mai 2019.

EXAME. **Como fazer pesquisas de clima organizacional**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/como-fazer-pesquisas-de-clima-organizacional-dino89089345131/>> Acesso em 02 jun 2019.

FÍGARO, R. *Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações*. In:___ KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 93 – 109.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2005.

GAINO, L. **Comunicadores, marca empregadora e os quase 13 milhões de desempregados**. Disponível em:

<<http://www.aberje.com.br/colunas/comunicadores-marca-empregadora-e-os-quase-13-milhoes-de-desempregados/>> Acesso em 14 mai. 2019.

GERHARDT, F. e ATHAYDES, A. **A Influência da Comunicação Interna na Qualidade de Vida dos Colaboradores**. Disponível em:

<<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2009/resumos/R16-0831-1.pdf>>
Acesso em: 02 abr 2019.

INFANTE, C. E., CANTANHEDE, I. L. **Critical Management Studies no ensino: a teoria crítica no curso de graduação em engenharia de produção da UFRJ**. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/9/artigos/769.pdf>>
Acesso em 17 mai 2019.

JESUS, D. **A importância da comunicação interna para o clima organizacional: análise de uma agência bancária** / Danielle Duarte Jesus; orientadora Prof. Dr^a Cristina Panella. – São Paulo, 2015. 63 p.

KOYS, D. e DECOTTIS, T. **Inductive measures of psychological climate**. Human Relations, 44 (3), p. 265-285, 1991.

KUNSCH, M. M. K. (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009, 275 p.

KUNSCH, M. M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In:____ **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo - SP: Metodista, nº 32, 1999.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997, 156 p.

LEMOS, E. Comunicação Interna como diferencial em Relações Públicas. In: ____ FARIAS, L. A. (org.) **Relações Públicas Estratégicas – Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011, p. 155.

LESLY, P. **Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. 256 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. . **Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência**.Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LOVE MONDAYS. **Dicas para comunicar sua marca empregadora**. Disponível em:

<<https://www.lovemondays.com.br/blog/3-dicas-para-comunicarsua-marca-empregadora>> Acesso em 29 mai 2019.

MARCHIORI, M (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

METLIFE. **Estudo Metlife de Tendências de Benefícios para Funcionários - Brasil** 2018. Disponível em: <<https://benefittrends.metlife.com/global-perspectives/brazil/pt/introduction>> Acesso em 13 abr 2019.

MUNDO DO MARKETING. **Marketing interno ou Endomarketing?** Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/redacao/1588/marketing-interno-ou-endomarketing.html>> Acesso em 16 mai. 2019.

NASSAR, P. A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Revista Novos Olhares - Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos - ECA USP**. São Paulo. Edição 17, p. 33-40, 1º semestre, 2006.

_____. **Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. 3ª edição. São Caetano do Sul: Difusão, 2012, 236 p.

NADLER, David e LAWLER, Edward. **Quality of working life: perspectives and directions**. Organization Dynamics, 11, p. 20-30, Winter 1983.

PEÑA, M., DÍAZ, M., & CARRILLO, A. *Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica*. **Revista Internacional de Administración & Finanzas**, v.6, n.3, p. 115-128, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. *Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes*. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

OIT. **Futuro do Trabalho no Brasil: Perspectivas e Diálogos Tripartites**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_626908/lang--pt/index.htm> Acesso em 13 abr. 2019.

OIT. **Trabalho decente**. Disponível em: <<https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>> Acesso em 01 mai. 2019.

OPINION BOX. **Pirâmide de Maslow: o que é e por que você precisa conhecê-la**. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>> Acesso em 13 jun 2019.

RIBEIRO, E. P.; TAMURA, N. de C.; NASSAR, P. Novas narrativas de relações públicas: transformadoras para uma sociedade mais inclusiva e humanizada. **Anais..** São Paulo: Abrapcorp, 2018. Disponível em: <<https://bdpi.usp.br/item/002918627>>. Acesso em 13 abr 2019.

ROCHA, T. e GOLDSCHMIDT, A. (Coord.) **Gestão dos Stakeholders - como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010, 272 p.

SANTANDER BRASIL. **Santander no Brasil**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/institucional-santander/santander-no-brasil>> Acesso em 20 mai 2019.

SANTANDER BRASIL. **Sustentabilidade > Central de Resultados**. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/sustentabilidade/central-de-resultados>> Acesso em 01 jun 2019.

SANTANDER - RELAÇÕES COM INVESTIDORES. **Apresentação institucional | 1T19**. Disponível em: <<https://www.ri.santander.com.br/>> Acesso em 01 jun 2019.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: Função política**. São Paulo: Summus, 1993.

TEIXEIRA H., SALOMÃO, S. E TEIXEIRA C. **Fundamentos de administração: a busca do essencial - 2ª edição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 416 p.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Tratado da Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo, Cengage Learning, 2002, 303 p.

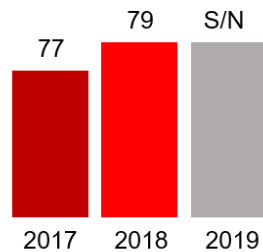
TORQUATO DO REGO, G. **Tratado da Comunicação Organizacional e Política**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VALSANI, F. *Novas formas de comunicação interna*. In: ____ KUNSCH, M. M. K. [org.] **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 2ª edição revisada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, 275 p.

ANEXOS

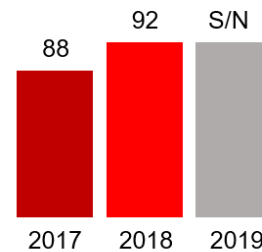
Anexo 1 - Evolução das pesquisas de clima e engajamento

Great Place to Work
Mede os aspectos de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem no ambiente de trabalho (visão empresa)



Pesquisa Global de Engajamento

Mede os aspectos de engajamento (disposição das pessoas para entrega de resultados, através do comprometimento, contribuição e energização), alinhamento entre estratégia, liderança, execução e entrega



Os resultados são combinados com os indicadores de performance da organização e os resultados de negócio, de acordo com a consultoria Mercer (2017)

Anexo 2 - Ser só mais um jovem aprendiz #SQN



Anexo 3 - Estagiário não decide nada, só recebe ordens #SQN



Anexo 4 - Talento não tem idade!

Santander

TALENTO NÃO TEM IDADE!

Andrea, Moisés e Renato possuem algo em comum em suas trajetórias. Eles criaram **oportunidades de impulsionar suas carreiras**, indo além dos paradigmas de geração.

Encontraram, no Santander, um lugar que valoriza profissionais que empreendem em novos desafios, que acredita essencialmente nas pessoas e onde você pode ser quem você é.

Vamos conhecer as histórias deles?



#AquiSeEmpreende **AQUI É O LUGAR**