

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-
SP (COGEAE)

KELLY MOYSÉS CUFONE
matrícula: RA 00136130

PRENDA-ME SE FOR CAPAZ

a construção da mensagem corporativa
e sua contribuição para o engajamento dos funcionários na
cultura organizacional

São Paulo
2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-
SP (COGEAE)

KELLY MOYSÉS CUFONE

matrícula: RA 00136130

PRENDA-ME SE FOR CAPAZ

a construção da mensagem corporativa
e sua contribuição para o engajamento dos funcionários na
cultura organizacional

Trabalho apresentado à Coordenadoria Geral de Especialização,
Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-SP (COGEAE), sob orientação
da professora Lucia Santaella, como pré-requisito para a conclusão
de curso de especialização em Semiótica Psicanalítica.

São Paulo
2015

RESUMO

A comunicação interna é um dos pilares fundamentais para a perpetuação da cultura organizacional de uma empresa. Este projeto busca analisar a construção da mensagem corporativa por meio da comunicação interna e sua contribuição para o engajamento dos funcionários na cultura organizacional.

Conhecer, analisar e compreender os elementos e signos utilizados na comunicação são essenciais para se transmitir os valores da companhia, e promover a internalização das mensagens, mudança de comportamento, a criação do senso de pertencimento e a satisfação pessoal e profissional dos funcionários.

Palavras-chave: comunicação interna, mensagem, conteúdo, design, engajamento

ABSTRACT

Internal communication is a fundamental pillar for the perpetuation of a company's organizational culture. This project seeks to analyze the construction of the corporate message and its contribution to employee engagement in organizational culture.

To know, analyze and understand the elements and signs used in communication is essential to convey the company's values, and promote internalization of messages, change in behavior, creating a sense of belonging and employees' personal and professional satisfaction.

Keywords: internal communication, message, content, design, engagement

SUMÁRIO

Introdução.....	8
-----------------	---

CAPÍTULO I

1. Contexto.....	10
2. A mensagem ao longo dos anos.....	10
2.1. Relação entre gerações.....	12

CAPÍTULO II

1. Cultura e Comunicação.....	14
1.1. Cultura Organizacional.....	14
1.1.1. União pela cultura.....	16
1.2. Engajamento.....	19
2. Comunicação.....	22
2.1. Comunicação interna.....	24

CAPÍTULO III

1. Ponto de Virada.....	27
2. Linguagem visual e design.....	31
2.1. Hierarquia.....	33
2.2. Tipografia.....	33
2.3. Composição espacial.....	33
2.4. Cor.....	35
2.4.1. Comunicar com cores.....	36
3. Linguagem textual e conteúdo.....	38
3.1. Estratégias.....	40
3.2. Composição do conteúdo.....	41
3.3. Conteúdo na comunicação interna.....	43
3.4. Complementaridade.....	45

CAPÍTULO IV

1. Semiótica.....	48
2. A teoria de Charles Peirce.....	49
3. A teoria de Julien Greimas.....	54

CAPÍTULO V

1. Campanhas de comunicação.....	60
2. Análise de Cases.....	61
2.1. Fiat.....	61
2.1.1 Contexto.....	61
2.2.2. Objetivos.....	61
2.1.3. Público.....	62
2.1.4. Ações realizadas.....	62
2.1.5. Peças.....	63
2.1.6. Análise.....	65
a) Composição textual e visual.....	65
b) Interatividade.....	66
c) Comunicação na fábrica.....	67
2.2. Localiza.....	68
2.2.1. Contexto.....	68
2.2.2. Objetivos.....	68
2.2.3. Público.....	68
2.3.4. Ações realizadas.....	69
2.2.5. Peças.....	70
2.2.6. Análise.....	76
a) Composição textual e visual.....	76
b) Greimas na prática.....	79
Conclusão.....	81
Referências bibliográficas.....	82

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 01: Esquema de processualidade simbólica nas organizações.....	16
Figura 02: Fatores que estimula o engajamento.....	21
Figura 03: Composição do signo.....	51
Figura 04: Quadrante Semiótico.....	56
Figura 05: Campanha para público interno.....	63
Figura 06: Salão Novo Punto.....	64
Figura 07: Exposição Novo Punto.....	64
Figura 08: Adesivação do ambiente.....	70
Figura 09: Adesivação do ambiente	71
Figura 10: Hotsite da campanha	71
Figura 11: Mural eletrônico interno	72
Figura 12: Wallpaper	72
Figura 13: Cartazes das filiais	73
Figura 14: Boletim informativo da companhia	74
Figura 15: Tag de Bagagem, Passaporte e Diário de Bordo	74
Figura 16: Comunicação com a liderança e Guias do Líder	75
Figura 17: Game “Destino Competência”	75

RELAÇÃO DE QUADROS

Tabela 01: Diferenças comportamentais entre as gerações.....	12
Tabela 02: Cores Primárias.....	35
Tabela 03: Cores Secundárias.....	36
Tabela 04: Cores na Comunicação.....	37
Tabela 05: Diferenças entre trans e cross media.....	45
Tabela 06: Categorias de Peirce.....	52
Tabela 07: Hipoícones.....	53
Tabela 08: Esquema Narrativo.....	57
Tabela 09: Modelo Actante.....	60

INTRODUÇÃO

A comunicação corporativa vai muito além de comunicados e murais informativos. Ela é muito mais abrangente e estratégica e trata de temas delicados e relevantes para a empresa e para os colaboradores.

A forma como é feita a interação com os funcionários é essencial para garantir que eles estejam alinhados à organização, que saibam em primeira mão o que está acontecendo, e que antes de tudo, compreendam seu papel na organização e sua relevância para atingir os resultados.

Alcançar uma comunicação eficaz depende de um planejamento coeso, perene, que abranja as reais necessidades do público e daquilo que deve ser comunicado. A partir disso, a verificação e escolha da estratégia a ser usada, a forma abordada, qual direcionamento estratégico será usado são fundamentais para a assertividade da comunicação.

Por isso, neste projeto, o objetivo primário é analisar a mensagem pelo viés da comunicação interna e sua contribuição para o engajamento dos funcionários na cultura organizacional. Para tanto, buscaremos identificar os signos e instrumentos que colaboram para a internalização das mensagens, a criação do senso de pertencimento à empresa e a satisfação pessoal e profissional dos funcionários, além de avaliar e apontar elementos-chave (textual e visual) nas mensagens que contribuem para transmitir os valores da companhia aos funcionários.

Dessa forma, estudaremos brevemente a relação entre cultura organizacional, engajamento e comunicação e, em seguida, entraremos no âmbito semiótico de análise, embasados nas teorias de Charles Sanders Peirce e de Julien Greimas.

Com isso, buscamos uma melhor compreensão de como a semiótica contribui fortemente para a construção textual e visual de mensagens e como as empresas se utilizam de elementos caracterizadores para embasar sua comunicação e dar unidade e identidade à companhia.

Para a aplicação prática da teoria, analisaremos duas campanhas: case da Localiza, empresa de aluguel de automóveis, sobre modelos de competências, e o case da Fiat, empresa automotiva, sobre o lançamento do Fiat Punto para funcionários. Ambas realizadas em 2012.

Os dois cases explicitam a maneira diferenciada de se trabalhar a comunicação com funcionários, que amplifica e extrapola as ferramentas comumente utilizadas para cativar, conscientizar e engajar os funcionários nos seus valores e nos negócios das companhias.

De acordo com Marchiori (2014)¹, a cultura e a comunicação, alinhadas e atreladas uma à outra, “podem assegurar a permanência ativa de alguém em uma organização, na medida em que encontre ambiente interativo. Ou seja, onde não há interação – portanto não há condições de comunicação – também não haverá condições de se alimentarem processos culturais”.

O trabalho é um recorte sobre a construção do discurso e da mensagem na comunicação interna e como isso pode influenciar no engajamento do colaborador na cultura de uma empresa – como os elementos, utilizados de maneira correta e estrategicamente, contribuem para alcançar esse objetivo. Em momento algum, pretendemos ser um guia ou fazer uma análise de todo o processo comunicacional ou de todas as vertentes da criação ou do desenvolvimento de discurso corporativo em todas suas instâncias – mas sim, provendo percepções e linhas direcionadoras de como se pode focar a análise e a construção da mensagem na comunicação interna.

¹ MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

CAPÍTULO I

1. Contexto

Antes de entrarmos nas nossas análises e questões direcionadoras deste trabalho, é importante contextualizarmos o cenário no qual o projeto está inserido. É preciso compreender algumas vertentes que compõem o âmbito da comunicação interna e devem influenciar sua estratégia e planejamento.

Entender esses fatores permite ao especialista e à equipe de comunicação concentrar esforços e estratégias em discursos focados nas necessidades dos seus públicos e da empresa, garantindo que a transmissão do conteúdo seja efetiva e encontre um público mais apto e aberto a compreender e internalizar a mensagem pretendida.

2. A mensagem ao longo dos anos

“As palavras têm, pois, um significado móvel e transitório, que varia de época para época e de povo para povo. Quando queremos utilizá-las para agir sobre a multidão, é preciso conhecermos o sentido que ela lhes atribui nesse momento e não o sentido que elas tiveram noutro tempo, ou poderão vir a ter para indivíduos de constituição mental diferente. As palavras são seres vivos, como as ideias.” (LE BON, 1980, p.54)²

Atrelado às diferenças comportamentais de cada geração, também podemos nos lembrar das diferenças de comunicação em cada período. Se analisarmos, cada geração tem correlação direta a um período histórico, com suas idiossincrasias, e o uso de elementos, grafismos, textos e conotações, ou seja, está diretamente associado à cultura de uma sociedade.

² LE BON, Gustave. *Psicologia das Multidões*. São Paulo: Delraux, 1980.

Dessa forma, cada década ou período foi marcado por comportamentos dominantes, tendências, estilo musical e políticas, entre outros. Tendo isso em vista, a moda, a música, a propaganda e até as artes gráficas sofreram influências da cultura vivenciada e experimentada de cada geração em determinado período da história.

Analisando, por um lado, a comunicação dirigida entre as décadas de 50 e 70, vemos o uso de textos explicativos de propriedades dos produtos; uso de pinups; fotos com textura de ilustração; fontes grandes em letras cursivas; frases no estilo sarcástico que hoje seriam consideradas politicamente incorretas e até racistas; grafismos mais abusivos e produção relativamente precária. Já atualmente, temos a busca por imagens mais cleans, textos curtos, fontes mais suaves, uso de ícones e representações do cotidiano.

Com a expansão da tecnologia e o surgimento de novas ferramentas, as empresas procuram se diferenciar no mercado utilizando recursos emocionais, que prendam a atenção do interlocutor e ofereçam uma espécie de idealização de conquista. A propaganda de um carro, por exemplo, deixa de ser por suas características de potência e resistência, e passa a ser sobre a virilidade e a sensualidade que pode trazer ao seu proprietário, tornando-o objeto de desejo das outras pessoas – homens ou mulheres. Além disso, marcas com presença digital buscam personalizar o conteúdo de acordo com a necessidade do internauta, seus costumes *on-line* e sua pegada digital.

Essas tendências e particularidades de certas épocas são importantes para compreendermos como elas podem influenciar no pensamento e no comportamento do público e a maneira como os signos e instrumentos são utilizados para construir mensagens.

Importante ressaltar, também, que as organizações seguem essa evolução da sociedade e persegue novos meios, veículos e ferramentas para perpetrar seus ideais e princípios, não somente aos seus funcionários, mas também à comunidade na qual estão inseridas.

2.1. Relação entre gerações

“(...) a força de trabalho é composta por pessoas que têm comportamentos, princípios e valores distintos. É evidente que o ambiente interno das empresas acaba por sofrer fortes influências derivadas dessa pluralidade e, se não estiver preparada, pode vivenciar um choque de gerações que dá origem a inúmeros conflitos no dia a dia.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.22)³

A multidisciplinaridade e a pluralidade de perfis, formações e interesses, evidenciam que as relações de trabalho estão cada vez mais complexas. Compreender a dinâmica de trabalho de uma empresa depende de tempo e requer análise mais aprofundada do *modus operandi* e singularidade de cada função, departamento e cultura corporativa.

Entender este cenário contribui para melhor avaliação, planejamento e, por consequência, uso de ferramentas, símbolos e elementos adequados para a construção de uma mensagem, que abranja os diversos públicos da empresa e esteja alinhado aos valores e princípios corporativos.

Conhecer os principais pontos e diferenças comportamentais das gerações contribui para conhecer a cultura e o perfil dos funcionários e a desenhar um planejamento de comunicação mais assertivo, com mais agilidade, valorizando os pontos relevantes a fim de garantir uma comunicação mais eficaz.

Tabela 01: Diferenças comportamentais entre as gerações

Baby boomer	Geração X	Geração Y
Nascidos entre 1946 e 1964	Nascidos entre 1960 e 80	Nascidos entre 80 e 2000
Hierarquias mais	Individualistas, com	Respeito atrelado

³ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

rígidas	necessidade de feedback	ao talento
Carreiristas em uma só empresa (vestem a camisa)	Relação mais igualitária com autoridade	Não são fiéis a marcas ou a empregadores - valorizam a diversidade, respeitam mais o mérito do que a hierarquia
Dinheiro como recompensa	Liberdade e tempo livre como recompensa	Possibilidade de fazer a diferença como uma grande recompensa
Assistem 193h18m de televisão	Assistem 145h03m de televisão	Assistem 110h18m de televisão
74% usa internet	87% usa internet	94% usa internet
28h27m no computador	33h04m no computador	25h54m no computador
30% usa alguma rede social	50% usa alguma rede social	75% usa alguma rede social
Geração muito textual	Utiliza muito texto e pouca imagem (<i>bullet points</i>)	Bagagem mais visual e criativa
Pessoa especializada. Dificuldade de se abrir a novas ideias	Busca por conhecimento embasado/aprofundamento	Acesso à informação. Facilidade pra encontrar dados. Maior poder de análise crítica. Dificuldade de extrair o que é relevante

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em: Comunicação com Empregados (2014); <http://www.pinterest.com/pin/411657222162838388/> (2013); <http://www.pinterest.com/pin/79305643411584760/> (2013); <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-pontos-fortes-e-fracos-das-apresentacoes-da-geracao-x-e-y> (2013)

É interessante ressaltar alguns aspectos diferenciadores entre as gerações, como a relação com a internet, com a hierarquia e com conteúdo, por exemplo. “Enquanto Boomers e Geração X buscam informação quando e sempre que necessário, a geração Y busca informação com frequência, pois para esse grupo isso tem a ver com transparência e confiança”, afirma Viviane Mansi (2011)⁴. Para a pesquisadora, é importante que a empresa conte com uma plataforma de comunicação abrangente, que busque essa interconexão entre os diferentes perfis dentro de uma organização. De acordo com Mansi, “podemos usar o conhecimento sobre diferentes gerações para garantir que nossas estratégias e ferramentas sejam diversificadas o suficiente para atender diferentes necessidades e interesses geracionais”.

O fundamental é compreender as diferenças dos públicos, para auxiliar na criação da estratégia, a abordagem a ser utilizada, os canais mais apropriados e as ações que serão realizadas. Entender o universo dos colaboradores da companhia, seus anseios, bagagem cultural, referências e experiências, é essencial para alcançar os objetivos de cada campanha.

CAPÍTULO II

1. CULTURA E COMUNICAÇÃO

1.1. Cultura Organizacional

“Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Esses significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e

⁴ MANSI, Viviane. Comunicação interna e as diferentes gerações. *Foco em Gerações*. 09/11/2011. Disponível em <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2011/11/09/comunicacao-interna-e-as-diferentes-geracoes/>. Acesso em: 26/08/14.

provavelmente a construção de novos significados.” (MARCHIORI, 2010, p. 188)⁵

A construção da cultura organizacional de uma companhia decorre da criação e difusão de seus valores e princípios norteadores das suas atividades. A cultura organizacional contribui para a consolidação da identidade organizacional, provendo aos funcionários uma base orientadora das atitudes, comportamentos e habilidades esperadas para ser integrado ao seletivo grupo de uma empresa. Ao se identificar com esses valores, o funcionário pratica esses comportamentos para pertencer e ser aceito pelo grupo.

No artigo *Dinâmica Simbólica nas Organizações*, Luiz Saraiva e Alexandre Carrieri abordam os aspectos simbólicos presentes na gestão das organizações. Para nossa análise, é interessante observar o crescente uso de simbologia para gerir a cultura organizacional a fim de reforçar os laços dos funcionários com a organização. Os autores elaboraram um esquema da processualidade simbólica nas companhias, mostrando como a organização transmite informações e a maneira como interpretar os signos. “O simbolismo da empresa daí resultante, unívoco, baseia-se no pressuposto de que, se esses forem sujeitos racionais, adotarão a perspectiva da empresa como se fosse sua própria, já que naquele ambiente desempenham um papel formal.” (SARAIVA, 2010, p. 213)⁶

Da mesma forma, o quadro nos mostra que os funcionários possuem seus próprios mecanismos de interpretação e de “ressignificação, que se apoiam em experiências individuais e coletivas, portanto não formalizadas, para posicionarem simbolicamente os empregados em relação ao disseminado pela organização”. (SARAIVA, 2010, p. 213)⁷

⁵ MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

⁶ SARAIVA, Luiz A. S.; CARRIERI, Alexandre de Pádua. “Dinâmica simbólica nas organizações”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

⁷ SARAIVA, Luiz A. S.; CARRIERI, Alexandre de Pádua. “Dinâmica simbólica nas organizações”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

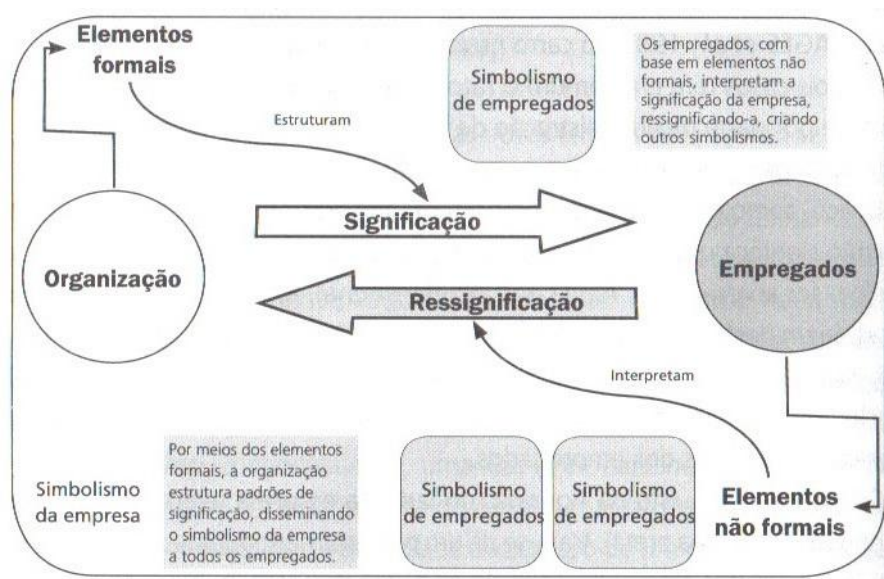


Figura 01: Esquema de processualidade simbólica nas organizações
 Fonte: SARAIVA; CARRIERI (2010)

Desse modo, é importante atentarmos para o uso dos signos e elementos na construção das mensagens. Funcionários serão condescendentes à mensagem e aos signos a eles repassados, desde que façam jus e estejam alinhados às práticas mercadológicas da empresa.

“Tratando especificamente da relação empresa-empregado, podemos dizer que identidade corporativa está relacionada aos valores praticados pela organização, à postura perante as práticas de negócios e à forma como se dá a gestão de pessoas e, assim, a imagem resultará da maneira pela qual os empregados percebem e reconhecem esses aspectos.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.64)⁸

1.1.1. União pela cultura

É importante atentar para uma característica importante quando falamos em cultura organizacional. O público interno de uma companhia, os funcionários, forma, antes de tudo, um grupo.

⁸ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

“Sejam quem forem os indivíduos que o compõem, por semelhantes ou dessemelhantes que sejam seu modo de vida, suas ocupações, seu caráter ou sua inteligência, o fato de haverem sido transformados num grupo coloca-os na posse de uma espécie de mente coletiva que os faz sentir, pensar e agir de maneira muito diferente daquela pela qual cada membro dele, tomado individualmente, sentiria, pensaria e agiria, caso se encontrasse em estado de isolamento.” (LE BON, 1920 *apud* FREUD, 1920, p. 3)⁹

Dessa forma, podemos inferir que, dentro de uma organização, o grupo formado pelos indivíduos confinados em departamentos, áreas e núcleos, faz, pensa e age de maneira singular – compartilha opiniões homogêneas, tanto em suas filosofias de atuação, como seus credos e ações relacionados à empresa e o que acreditam ser coerente e alinhado às suas próprias crenças e valores. Estando em um grupo, os funcionários se pressionam uns aos outros a alcançar os objetivos e a se dedicar a um mesmo propósito.

As empresas se utilizam desse senso de unidade e identidade com o grupo – tanto do funcionário para com a companhia como um todo, bem como entre os membros de uma determinada área, por exemplo – para criar senso de pertencimento a um grupo, à organização, ao departamento etc.

A transmissão de valores corporativos, que regem o comportamento dos funcionários naquele determinado ambiente, e a presença de pessoas veteranas na equipe, contribuem para disseminar a cultura da empresa e a enturmar os recém-chegados naquele meio, no grupo. Aqueles que se adequam rapidamente são acolhidos pelos membros do grupo e passam a fazer parte daquela tribo.

De acordo com Gustave Le Bon, quando em grupo, sentimentos e atos são contagiosos de tal forma que o “indivíduo prontamente sacrifica seu interesse pessoal ao interesse coletivo”. Para ele, o indivíduo na multidão é caracterizado pelo direcionamento das atitudes, sentimentos e ideias em um mesmo sentido, por meio da sugestão e do contágio, além da “tendência para transformar imediatamente em atos as ideias sugeridas.” (LE BON, 1980, p.15)¹⁰

⁹ FREUD, Sigmund. *Psicologia das massas & análise do eu*. 1920.

¹⁰ LE BON, Gustave. *Psicologia das Multidões*. São Paulo: Delraux, 1980.

Por isso, é comum identificarmos comportamentos como o de “vestir a camisa” – sentimento tão buscado nas organizações, com o qual as pessoas lutam para obter os melhores resultados possíveis, pois idealizam seu sucesso e acreditam piamente nos princípios e valores difundidos pela organização, de modo a renunciar compromissos particulares para satisfazer as necessidades do grande Outro. A identificação do funcionário com a organização passa por elementos como: simpatia com o produto e serviços ofertados pela marca, interesse na função desempenhada e a possibilidade de enfrentar desafios profissionais, reconhecer e concordar com os valores apregoados, considerar o ambiente de trabalho agradável, benefícios, entre outros.

De acordo com Freud, em *Psicologia das Massas e Análise do Eu*, a formação de um grupo coeso depende de um fator: “os indivíduos devem ter algo em comum uns com os outros, um interesse comum num objeto, uma inclinação emocional semelhante numa situação ou noutra e ‘certo grau de influência recíproca’. Quanto mais alto o grau dessa ‘homogeneidade mental’, mais prontamente os indivíduos constituem um grupo psicológico e mais notáveis são as manifestações da mente grupal”. (FREUD, 1920, p.10)¹¹

Ser aceito e fazer parte do grupo facilita a adaptação do funcionário naquele ambiente e reforça as características essenciais do negócio. O colaborador passa a servir ao propósito de tornar a organização bem vista entre seus pares e conhecidos, além de se esforçar para entregar o melhor possível e melhorar os resultados da empresa – porque ele entende que aquilo é bom e que ele é parte essencial para que a empresa cresça. Além disso, ele passa a ter um senso de realização de ter conquistado suas metas ou ido além dos resultados esperados. Obter reconhecimento dos seus pares e, ainda mais, de seus superiores, reforça a posição do funcionário na companhia e eleva seu espírito para se entregar e se esforçar cada vez mais pela organização.

Com isso, as emoções individuais são estimuladas de forma que atinjam um patamar que dificilmente seria conseguido em condições contrárias. A experiência prazerosa faz com que os indivíduos do grupo cedam ao coletivo e

¹¹ FREUD, Sigmund. *Psicologia das massas & análise do eu*. 1920.

percam o limite da sua individualidade. (MCDOUGALL, 1920 *apud* FREUD, 1920, p.10)¹²

Da mesma forma, um líder deve manter o imaginário popular por meio de sua “vontade forte e imponente, que o grupo, que não tem vontade própria, possa dele aceitar” (FREUD, 1920, p.7)¹³. Segundo Le Bon, é a forma de apresentar fatos e ideias que impressionam e produzem uma “imagem empolgante que encha e impressione o espírito. Conhecer a arte de impressionar a imaginação das multidões é conhecer a arte” de comandá-las. (LE BON, 1980, p. 35)¹⁴

Ao construir discursos corporativos, é importante ter em mente o relacionamento dos membros do grupo e deste com a organização. Sabendo suas aspirações, sonhos e limites, é possível elaborar a mensagem de forma que atinja o grupo de forma uniforme, principalmente aqueles funcionários que se identificam mais fortemente com a empresa, que tem uma conexão emocional mais forte – pois eles auxiliarão a propagar a mensagem e difundi-la aos colegas, tornando-a mais agradável, compreensível e aceitável pelos colegas, evitando ruídos de comunicação.

1.2. Engajamento

“Engajamento é a disposição contínua dos empregados em alcançar um objetivo comum à organização, entendido ao mesmo tempo como coletivo e individual. É de todos, à medida que o todo se alimenta dos mesmos objetivos da empresa, e é individual, à medida que depende de um primeiro passo, o qual cada empregado está disposto a dar pessoalmente.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.122)¹⁵

Após termos compreendido os meandros do funcionamento dos indivíduos quando estão em grupo, é essencial passarmos por uma questão importante que influencia a compreensão e internalização do discurso corporativo: o engajamento.

¹² FREUD, Sigmund. *Psicologia das massas & análise do eu*. 1920.

¹³ FREUD, Sigmund. *Psicologia das massas & análise do eu*. 1920.

¹⁴ LE BON, Gustave. *Psicologia das Multidões*. São Paulo: Delraux, 1980.

¹⁵ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

Para James Shaffer, do IABC, o engajamento dos funcionários ocorre quando eles “compartilham dos valores e do propósito da organização e estão dispostos a fazer o que for necessário para que a companhia seja bem-sucedida” (tradução livre) (KLEIN, 2014)¹⁶. É certo que engajamento pode ter significados diferentes para perfis organizacionais diversos, mas, em linhas gerais, geralmente engloba processos, expectativas e resultados esperados. De acordo com Klein (2014)¹⁷, o engajamento deve estar alinhado com a missão, valores e objetivos organizacionais, já que a inconsistência e o desalinhamento desses elementos com a prática corporativa acarretam no desengajamento e insatisfação do colaborador com a gestão do negócio.

Para a consultoria Aon Hewitt, o engajamento contribui para que os funcionários se envolvam mais nos negócios e estejam dispostos a ir além do seu trabalho, “à medida que têm melhor performance, entendem melhor seu papel na estratégia de negócios e têm uma importante conexão e compromisso com a empresa” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.123)¹⁸. O engajamento é parte fundamental da psicologia geral de um grupo corporativo com a missão de entregar melhores resultados a cada mês.

A consultoria elaborou, também, um modelo de engajamento (2013)¹⁹ que demonstra, em linhas-gerais, os principais fatores que contribuem para gerar engajamento numa organização.

¹⁶ KLEIN, Mike. Focus your engagement effort where it matters most. *Communication World Magazine*. 01/06/2014. Disponível em <<http://cw.iabc.com/2014/06/01/focus-engagement-effort-matters-most/>>. Acesso em: 26/08/14.

¹⁷ KLEIN, Mike. Focus your engagement effort where it matters most. *Communication World Magazine*. 01/06/2014. Disponível em <<http://cw.iabc.com/2014/06/01/focus-engagement-effort-matters-most/>>. Acesso em: 26/08/14.

¹⁸ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

¹⁹ AON HEWITT. *Tendências globais de engajamento dos funcionários 2013*. 2013. Disponível em: <http://www.aon.com/brasil/consulting/anexos/2013_Tendencias%20globais%20de%20engajamento.pdf>. Acesso em 09/01/2015.

Fatores que estimulam o engajamento



Figura 02: Fatores que estimula o engajamento
 Fonte: AON HEWITT (2013)

Dessa forma, a comunicação desempenha papel fundamental para aproximar os funcionários do propósito da empresa, alinhar expectativas e fazê-lo se sentir parte da sua cultura. A mensagem transmitida aos funcionários contribui para incluí-los nesse universo e mostrar-lhes a importância e significância de tomar parte naquilo. Com base na imagem anterior, podemos concluir que a comunicação percorre, senão todos, a maioria dos elementos que influenciam no nível de engajamento, já que, é por meio dela, que são disseminados conceitos e informações de interesse do funcionário.

É necessário entender o cerne do trabalho, conhecer a cultura empresarial, e como as pessoas que ali estão lidam com os fatos para identificar propostas e meios de construir e transmitir mensagens coesas, que falem com o funcionário e tenham o poder de entrar no seu cotidiano, inspirá-lo e tornar a mensagem um agente de influência para a mudança de comportamento e internalização de novas posturas/mensagens.

Quando engajadas em torno de um propósito, as pessoas trabalham em conjunto e não medem esforços para alcançar as metas estipuladas pela

liderança. Tornam-se embaixadores da marca, compartilhando conhecimento e possuem desejo de permanecer na organização, além de criarem laços mais fortes com a empresa. “Ninguém se engaja em qualquer coisa, e sim naquilo que inspira, move e lhes parece significativo. (...) o grau e a intensidade com a qual cada empregado entende e se identifica com as metas é o que calibra a energia que será dedicada à elas.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.122)²⁰

Além disso, é importante identificar e selecionar aqueles funcionários que são disseminadores de conhecimento e informação entre seus colegas, pois eles contribuem para contagiar seus próximos e mostrar sentido e valor naquilo que estão fazendo. Jeppe Vilstrup Hansgaard, da consultoria Innovisor, de Copenhagen, alerta que hoje em dia, os colaboradores se engajam mais entre si do que com seus gerentes. “Menos de 5% dos empregados que são influenciadores e confiáveis geram e iniciam conversas com 80% do restante dos colaboradores da organização.” (tradução livre) (KLEIN, 2014)²¹. Esses profissionais são essenciais para fazer parte do time de transmissores de mensagem que contribuem para estimular os colegas a tomarem parte nas ações realizadas pela companhia.

2. Comunicação

“A efetividade da comunicação com empregados está visceralmente atrelada à cultura organizacional. Isto porque a cultura organizacional determina a maneira como a empresa age, pensa e se comporta: como rege seus negócios, incentiva a inovação e se relaciona com os diversos *stakeholders*.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.39)²²

²⁰ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

²¹ KLEIN, Mike. Focus your engagement effort where it matters most. *Communication World Magazine*. 01/06/2014. Disponível em <<http://cw.iabc.com/2014/06/01/focus-engagement-effort-matters-most/>>. Acesso em: 26/08/14.

²² CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

A propagação dos princípios organizacionais é feita por meio de uma estratégia integrada de comunicação e relacionamento com seus principais públicos-alvo, voltada para criar vínculos, mobilizar e influenciar estes públicos (*stakeholders*) acerca dos propósitos e valores da empresa.

É por meio da comunicação (e seus diversos instrumentos e ferramentas) que uma organização consegue atingir seus objetivos primários de relacionamento, e pela estratégia de ações, alinhada aos princípios organizacionais, que obtém resultados efetivos, influenciando positivamente na imagem, identidade e reputação da companhia.

A comunicação atua como agente tradutor das especificidades praticadas e exigidas pela companhia para que o funcionário compreenda seu papel e sua importância na obtenção de resultados. É ela que auxilia o funcionário a entender a atuação da companhia e também a sua própria relação com a empresa.

É uma ferramenta que apoia e está intrinsecamente conectada à gestão estratégica e auxilia e contribui para reforçar os valores corporativos e realizar campanhas que engajem o funcionário nas diversas atividades propostas pela companhia. As campanhas podem ser de temas variados, desde assuntos como cultura organizacional, para difundir os princípios organizacionais, passando pela divulgação de um novo produto ou de um modelo de gestão de competências, até questões relacionadas à saúde e voluntariado.

A partir dela, o colaborador consegue construir sentido e significado sobre as ações. A comunicação contribui para a criação de laços emotivos, de pontes entre liderança e liderados, e um caminho para o desenvolvimento e melhoria de processos e estratégias das áreas ao disponibilizar informações sobre tudo que ocorre na empresa.

A organização, por sua vez, ao abrir o diálogo com os funcionários, permite que eles se sintam parte daquele lugar, que podem ter uma voz e serem ouvidos - significando que a empresa, então, se importa com sua opinião - e se ela se importa, é porque sua opinião deve valer a pena e o que você tem a dizer deve ser ouvido.

Neste contexto, envolver os funcionários nos propósitos da organização é fundamental para que entendam seu papel e compartilhem os mesmos objetivos e visão dos negócios. Dessa forma, sua relevância para a internalização e possível disseminação dos conceitos da marca deve ser levada em consideração no momento de se construir mensagens e uma comunicação eficaz com esse público.

A partir de uma comunicação coesa com a estratégia organizacional, o funcionário se transforma em um agente da marca, repassa seus valores e acontecimentos a colegas, conhecidos e familiares, iniciando uma ação boca a boca em prol da organização em que trabalha; defende as decisões e ações da companhia; e internaliza e pratica seus valores e princípios. Manter os funcionários, não somente informados, mas também engajados nas atividades e mudanças da organização, evita ruídos e reforça a credibilidade e a confiança entre as partes.

2.1. Comunicação Interna

“A comunicação com empregados é determinante para a construção de um bom clima organizacional – o que significa maior retenção de talentos, diminuição de *turnover* e menor perda de dinheiro com crises, já que muitas destas perdas poderiam ser evitadas pela gerência, se ela estivesse atenta aos detalhes do dia a dia.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.16)²³

De acordo com Alejandro Formanchuk (2013)²⁴, comunicador social, a comunicação interna pode ser entendida sob a ótica do valor atribuído à sua importância. Ela é:

²³ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

²⁴ FORMANCHUK, Alejandro. As 7 áreas de valor da comunicação interna. *Todo Significa*. 2013. Disponível em <<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/as-7-areas-de-valor-da-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 18/02/14.

- essencial para que a organização exista;
- operacional para que as pessoas saibam fazer seu trabalho;
- estratégica para que saibam porquê fazê-lo;
- cultural para que saibam como fazê-lo;
- motivacional para que queiram fazê-lo;
- aprendizado para que saibam como estão fazendo.

A partir de uma comunicação coesa e integrada aos princípios organizacionais, é possível obter colaboradores comprometidos em alcançar os objetivos da companhia, tornando-os os principais embaixadores da marca e que tenham:

- senso de pertencimento à empresa;
- conscientização sobre a cultura organizacional;
- clareza de seus papéis e responsabilidades;
- vínculos mais fortes e duradouros com a companhia;
- facilidade na resolução de problemas;
- maior responsabilidade com resultados.

O planejamento de comunicação é fator determinante para se pensar ações e conteúdos capazes de gerar uma mudança de comportamento a partir da compreensão da mensagem transmitida. Ademais, “nem toda mensagem necessariamente precisa gerar uma mudança de atitude, mas os empregados precisam entender o que é esperado deles na organização e qual a melhor forma para atingir seus objetivos” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.100)²⁵. A partir do comportamento do funcionário é possível avaliar o clima organizacional e como as mensagens estão sendo absorvidas e praticadas no dia a dia.

A mensagem a ser construída e disseminada deve estar atrelada aos valores corporativos e à cultura organizacional. “Com inteligência de conteúdo as informações tornam-se mais pertinentes, e (...) o discurso da empresa se torna crível e coerente. Quando bem definido, ele traz relevância às mensagens de

²⁵ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

interesse da empresa e dá sentido ao trabalho desempenhado pelo empregado.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.29)²⁶

Dessa forma, o conteúdo passa a ser parte fundamental na construção de uma imagem e identidade corporativas sólidas, alinhadas e coerentes com os princípios organizacionais, contribuindo para gerar engajamento naqueles impactados pela mensagem.

Os veículos e instrumentos de comunicação, *on* ou *off-line*, são os meios utilizados para disseminar a mensagem a toda a companhia e evitar possíveis ruídos e falta de entendimento. Por isso, é importante conhecer os diversos perfis de funcionários presentes e identificá-los conforme suas necessidades de informação. “Quanto mais pertinente for a construção de conteúdo para que ele veja utilidade naquilo que está sendo dito, mais fácil fica o trabalho e melhor é o resultado.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.28)²⁷

O planejamento, alinhado às diretrizes estratégicas de negócio da organização, guia as ações, periodicidade e resultados das ações de comunicação, que podem ser pontuais ou acompanhadas de uma campanha – que por si só é atrelada a uma estratégia específica, visando informar, conscientizar e engajar os funcionários em determinada situação.

Como parte das ações e estratégia planejada, a decisão e escolha dos canais e ferramentas a serem utilizados são fundamentais para que a iniciativa seja efetiva. Uma empresa que tenha um público administrativo e um de fábrica, por exemplo, ou com foco em vendas, necessitará utilizar de ferramentas diversas, com tons e mensagens variadas, que atendam e alcancem esses públicos.

Por isso, é fundamental que a equipe de comunicação tenha em mente as diferenças comportamentais e de atuação desses públicos para conseguir construir uma estratégia coesa, focada nas necessidades de cada público.

²⁶ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

²⁷ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

A falha no processo comunicacional, de acordo com Carramenha (2013, p.37)²⁸, acarreta ruídos que prejudicam a produtividade e a confiança do colaborador na organização. Assim, o ruído decorre de quatro fatores:

- 1) Deficiências técnicas: mensagens mal elaboradas que geram interpretações dúbias ou na escolha equivocada de quais canais utilizar para difundir a informação.
- 2) Repertório inadequado: quando a mensagem não é alinhada ao perfil do público – como diferenças em grau de escolaridade, vocabulário etc.
- 3) Inadequação de volume: excesso ou ausência de informação.
- 4) Debilidade de tempo: quando a informação demora a alcançar os funcionários, abre espaço para imaginação ou presunções sobre a situação.

CAPÍTULO III

1. Ponto da Virada

Em seu livro *O Ponto da Virada*, Malcolm Gladwell (2009)²⁹ avalia as premissas necessárias para tornar um serviço, produto ou mensagem um sucesso quase instantâneo, que podemos usar como premissas também para a construção da mensagem na comunicação interna de uma organização.

Segundo ele, a ideia central por trás da teoria do Ponto da Virada é a possibilidade de mudança súbita, seja de comportamento social, propagação de uma mensagem ou ideal, resultados de eleições ou sucesso de um produto. Todas as epidemias têm um ponto de virada – uma mudança sutil em uma campanha ou a pessoa certa como mensageira que mudam o rumo de

²⁸ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

²⁹ GLADWELL, Malcolm. *O Ponto da Virada*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.

determinada situação e podem contribuir para a formação de significado em uma empresa, por exemplo.

Parte dessa viralização vem de três premissas básicas para a criação de uma epidemia: os eleitos, o fator de fixação e o poder do contexto.

A categoria dos eleitos é dividida em três tipos: comunicadores, *experts* e vendedores. São pessoas consideradas essenciais para influenciar a disseminação de determinadas informações, contribuindo para o início de uma propaganda boca a boca. Para Gladwell (2009, p.39)³⁰, o “sucesso de qualquer tipo de epidemia depende muito do envolvimento de pessoas dotadas de um conjunto raro e particular de talentos sociais”.

Os comunicadores são aqueles altamente bem relacionados, com grande quantidade de conexões – aqueles que tornam a Teoria dos Seis Graus de Separação, possível. “(Os Comunicadores) são pessoas que todos nós podemos alcançar, porque eles conseguem ocupar muitos mundos, subculturas e nichos.” (GLADWELL, 2009, p.52)

Já os chamados *experts* têm conhecimentos aprofundados sobre coisas que a maioria das pessoas não se interessa. O *expert* é a pessoa a quem você recorre quando quer decidir qual melhor aparelho eletrônico adquirir ou qual a diferença e melhor custo-benefício nos modelos de carro que você pretende comprar. “Os *Experts* são, na verdade, corretores de informações, que compartilham e trocam o que eles sabem.” (GLADWELL, 2009, p.70)

São personalidades que não têm interesse em persuadir, mas sim em colaborar – ajudar uma pessoa a encontrar a resposta que ela procura. Essa atuação é fundamental para criar confiança e credibilidade e iniciar uma epidemia social.

“Numa epidemia social, os *Experts* são os bancos de dados. Eles fornecem a mensagem. Os Comunicadores são a cola social: eles a espalham.” Por fim, os vendedores são pessoas com alto poder persuasivo, “capazes de nos

³⁰ GLADWELL, Malcolm. *O Ponto da Virada*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.

convencer quando não acreditamos no que estamos ouvindo”. (GLADWELL, 2009, p.71)

De acordo com diversos estudos e pesquisas, o autor infere que a persuasão é gerada a partir de elementos ou tendências sutis. Segundo ele, podemos compreender que pequenas e grandes coisas fazem a diferença igualmente; pistas não-verbais são tão ou mais importantes do que as verbais. “As circunstâncias sutis que cercam a maneira como dizemos as coisas podem ser muito mais importantes do que aquilo que dizemos.” (GLADWELL, 2009, p.79) E, por fim, a persuasão é concretizada por mecanismos que não percebemos – um tom de voz, movimentos do corpo ou de gesticulação, por exemplo.

Não necessariamente uma característica exclui a outra. Uma pessoa pode ser um comunicador e um *expert* ao mesmo tempo. Essas características funcionam de uma maneira simples – os comunicadores, *experts* e vendedores atuam como tradutores de mensagem – “pegam ideias e informações de um mundo especializado e as traduzem para uma língua que o resto de nós é capaz de compreender.” (GLADWELL, 2009, p.193) Eles alteram a mensagem “deixando de fora detalhes que possam causar estranheza e exagerando outros, de modo que a mensagem adquira um sentido mais profundo”, tornando-a contagiante.

O mensageiro é fator crítico para a propagação de epidemias, entretanto, se a mensagem não for altamente contagiante, de nada adiantará as características e habilidades do emissor.

Para que uma epidemia de fato aconteça, é importante que a mensagem em si tenha o que o autor se refere como fator de fixação – “pode ser memorizada com facilidade? será algo tão simples de lembrar que, de fato, consiga promover uma mudança? será capaz de estimular a agir?” (GLADWELL, 2009, p.92)

Para Gladwell (2009, p.31), o “Fator de Fixação diz que há maneiras específicas de fazer com que uma mensagem contagiante se torne inesquecível – existem alterações relativamente simples na apresentação e na

estruturação das informações que causam uma grande diferença na intensidade de seu impacto”.

Assim como os eleitos são capazes de iniciar epidemias, o fator de fixação pode tornar uma informação irresistível, mantendo-a em nossa mente e nos instigando à ação. Basta descobrir quem são essas pessoas e quais são os elementos que ativarão a epidemia. Pesquisas com *focus group*, análises de perfil de consumidor e aceitação, entre outros, são alguns exemplos que podem contribuir para avaliar a melhor maneira de construir uma mensagem.

A terceira premissa para desencadear uma epidemia social é o poder do contexto. “As epidemias são sensíveis às condições e circunstâncias do tempo e do lugar em que ocorrem.” (GLADWELL, 2009, p.137) O ser humano age e é afetado pelo ambiente em que se encontra e pelas personalidades das pessoas que o circundam.

Essa teoria ajuda a elucidar algumas premissas básicas para a criação e elaboração de uma mensagem que se propague facilmente e mantenha a organização no imaginário das pessoas. Uma empresa pode utilizar, por exemplo, os próprios funcionários em suas campanhas, como forma de estimulá-los a participar e como reconhecimento pelo seu trabalho e dedicação.

Ela pode, ainda, identificar e selecionar aqueles que considera comunicadores, *experts* ou vendedores, criar uma campanha que tenha uma mensagem cativante e ainda utilizar o contexto atual da companhia para fazer esse conteúdo não apenas se disseminar entre os funcionários, como também, fazê-los se importar com aquilo que está sendo dito.

Como abordamos anteriormente, a mensagem não necessariamente precisa causar uma mudança de comportamento, mas pode instigar curiosidade e a conscientização sobre as atitudes que a companhia pratica e valoriza.

Construir uma mensagem e um discurso alinhado aos valores corporativos que sejam chamativos o suficiente para estimular a ação ou serem memorizados não é tarefa simples. De acordo com a teoria do Ponto da Virada toda ação/campanha pode ter um ponto de mudança em que a percepção sobre

determinado assunto se modifica, tanto positiva quanto negativamente, basta encontrarmos quais pontos devem ser trabalhados.

“Quando a área de comunicação consegue traduzir o que precisa ser feito a algo de fácil entendimento, o universo abstrato de mudança começa a se tornar parte do consciente coletivo das pessoas.” (CARRAMENHA *et al*, 2013, p.126)³¹

Por isso, nesta seção do nosso projeto, vamos analisar elementos de criação da mensagem na comunicação interna, tanto do ponto de vista do design quanto do conteúdo, e como esses elementos se enquadram e se complementam semioticamente para criar significado.

2. Linguagem visual e design

“Imagens podem ser lidas (analisadas, decodificadas, isoladas) e palavras podem ser vistas (percebidas como ícones, formas, padrões). Valorizando a ambiguidade e a complexidade, seu método desafiou leitores a produzirem seus próprios significados (...).” (LUPTON, 2006, p.73)³²

Analisar a linguagem visual de uma mensagem parte pelo princípio da compreensão sobre a construção da comunicação visual de determinada campanha ou projeto. Entender os elementos que formam o design e as possibilidades de construção a partir dele, contribui para a elaboração efetiva de uma comunicação visual, que complementa e transmite, por si só, a mensagem pretendida.

O design pode ser utilizado de diversas formas e a habilidade de entender e visualizar suas infinitas possibilidades de uso, mescla e formação colaboram para transformar a complexidade de sua concepção por parte do profissional em algo geniosamente simples por parte do leitor.

³¹ CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

³² LUPTON, Ellen. *Pensar com Tipos*. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

O design gráfico engloba movimentos de ilustração, tipografia ou imagens utilizados em revistas, livros, jornais, cartazes etc. O design de interação trata de produtos digitais e softwares interativos, como redes sociais e aplicativos, prezando pela experiência do usuário na ferramenta.

Com base no planejamento e alinhamento com a área de comunicação, é possível determinar o tipo de criação que será feito e cabe ao designer decidir a melhor maneira de traduzir a estratégia da campanha em uma comunicação visual relevante, atrativa, facilitando a compreensão e a fixação da mensagem.

A função do designer na construção da mensagem visual é “(...) enxergar as relações e contrastes visuais intrínsecos dos elementos e criar conexões para o observador baseadas em tais relações” (SAMARA, 2007, p.125)³³. Textura, cor, densidade, composição gráfica, peso e contraste, entre outros, fazem parte do planejamento visual, gerando proporcionalidade e harmonia entre os elementos e significação para o leitor.

A comunicação visual transforma a experiência do leitor por meio da organização dos elementos no espaço visual. Importante ressaltar que cada canal exige uma abordagem e estratégia próprias que auxiliarão na correta utilização de cada instrumento – a abordagem na TV corporativa é diferente daquela de um aplicativo ou de uma matéria em revista corporativa.

A estratégia e o planejamento dependem do tamanho e complexidade do assunto tratado, seus objetivos, público, tipo de campanha, e identidade visual da empresa. De acordo com Dondis (2007, p.75)³⁴, “aprender a relacionar o tamanho com o objetivo e o significado é essencial na estruturação da mensagem visual”. Para tanto, é possível escolher os elementos necessários e adequados à composição visual por meio dos diversos níveis de “expressão visual, que incluem a representacionalidade, a abstração e o simbolismo”, e dessa forma, oferecem “opções tanto de estilo quanto de meios para a solução de problemas visuais” (DONDIS, 2007, p.98)³⁵.

Dentre alguns elementos que podemos citar, estão:

³³ SAMARA, Timothy. *GRID: construção e desconstrução*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

³⁴ DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

³⁵ DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

2.1. Hierarquia

“Ao introduzir mudanças, como um maior intervalo entre linhas ou um peso maior, o designer cria um destaque na uniformidade da textura. A mente percebe esse destaque como algo importante. Criar importância estabelece uma ordem, ou hierarquia, entre os elementos da página, e cada mudança sucessiva introduz uma nova relação entre as partes. As mudanças de ênfase dentro da hierarquia são indissociáveis do efeito que provocam sobre o sentido verbal ou conceitual do conteúdo.” (SAMARA, 2007, p.23)³⁶

Trata da posição dos elementos no espaço visual, onde serão inseridos destaque de grafismos, textos, espaçamento, destaque cromático ou peso relativo da tipografia.

2.2. Tipografia

Segundo Lupton (2006, p.8)³⁷, “a tipografia é uma ferramenta com a qual o conteúdo ganha forma, a linguagem ganha um corpo físico e as mensagens ganham um fluxo social.” A tipografia utilizada influencia na legibilidade da mensagem, sua compreensão. Pode trazer uma visão mais fluída da mensagem e ajuda a ilustrar a mensagem pretendida da forma como é trabalhada – se é mais conservadora, mistura de fontes, arrojada etc. Expressa a identidade da empresa, mas também, as características principais da mensagem (descontração, seriedade etc).

2.3. Composição espacial

A construção da composição espacial é dos principais fatores para diferenciar um bom conteúdo. Significa destrinchar seu conteúdo específico em termos das qualidades visuais e semânticas no espaço tipográfico. Lupton (2006,

³⁶ SAMARA, Timothy. *GRID: construção e desconstrução*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

³⁷ LUPTON, Ellen. *Pensar com Tipos*. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

p.104)³⁸ esclarece objetivamente esse conceito ao afirmar que “é possível expressar o significado de palavras e ideias espacejando, dimensionando e posicionando letras na página”.

A quebra do conteúdo em partes, infográficos, a interação entre texto, forma e imagem, tornam a mensagem mais facilmente compreensível, facilitando os caminhos a serem percorridos pelos olhos do leitor, as interligações que ele deve percorrer, e como deve associar palavras e imagens.

“Os vazios entre os parágrafos, as colunas e as imagens ajudam a orientar o movimento dos olhos pelo conteúdo, tanto a massa densa das palavras cercadas por esses vazios. Os alinhamentos entre massas e vazios estabelecem ligações ou separações visuais entre eles. Ao quebrar o espaço no campo da composição, o designer estimula e envolve o observador.” (SAMARA, 2007, p.23)³⁹

É por meio desse envolvimento que Dondis (2007) aborda o controle que a composição pode desempenhar na significação da mensagem visual pelo leitor. Ele afirma que ela é “o meio interpretativo de controlar a reinterpretação de uma mensagem visual por parte de quem a recebe”⁴⁰.

O planejamento visual permite uma multiplicidade de representações e opções de estilo e técnicas que contribuem para a construção da comunicação visual. Dondis (2007) comenta as diversas técnicas e suas dicotomias e como a relação de contraste pode ser usada no momento da expressão visual para obter um resultado satisfatório, que prenderá a atenção do leitor, como equilíbrio x instabilidade, simetria x assimetria, unidade x fragmentação, minimização x exagero, transparência x opacidade, singularidade x justaposição, sequencialidade x acaso, repetição x episodicidade, entre outros.

³⁸ LUPTON, Ellen. *Pensar com Tipos*. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

³⁹ SAMARA, Timothy. *GRID: construção e desconstrução*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

⁴⁰ DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

2.4. Cor

A partir das cores, é possível combiná-las e recombina-las para gerar a paleta certa que agrada e atrai o leitor à mensagem transmitida. Ao utilizar-se da Roda das Cores – ferramenta usada para balancear a harmonia das cores –, o designer pode escolher cores complementares, dominantes e como será realizada a harmonização e o balanceamento de todas as cores para estimular corretamente o interlocutor (as cores podem trazer tranquilidade ou excitação, por exemplo).

Tabela 02: Cores Primárias

Cor	Estímulo
Vermelho	<p>Cor dinâmica: ativa, apaixonada, emocionada</p> <p>Estimula a energia e pode aumentar pressão sanguínea, a respiração, as batidas do coração e o pulso</p> <p>Incentiva ações e confiança. Aumenta a paixão e a intensidade. Fornece um sentido de proteção do medo e ansiedade</p>
Amarelo	<p>Cor energizante: felicidade, acolhedor, estimulante</p> <p>Torna as pessoas mais falantes</p> <p>Estimula o otimismo e a esperança</p> <p>Também ajuda a concentrar a atenção e estimular o intelecto</p>
Azul	<p>Representa calma, confiança e segurança</p> <p>Aumenta a criatividade, contemplação e espiritualidade</p>

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em:
<http://pt.slideshare.net/leonardpeartree/prncpios-clssicos-de-composio-visual-e-grfica-para-no-designers> (2011)

Tabela 03: Cores Secundárias

Cor	Estímulo
Laranja	<p>Cor equilibrada, vibrante, cheia de energia. Também é amigável e convidativa</p> <p>Reflete calor, excitação e entusiasmo. É muito ativo, alegre e sociável.</p>
Verde	<p>Cor equilibrada e rejuvenescedora. Representa estabilidade e possibilidade. Associada à saúde e à tranquilidade.</p> <p>Represente crescimento, vitalidade, abundância e natureza. Símbolo da fertilidade, tem efeito calmante e alivia o estresse.</p>
Roxo	<p>Representa nobreza, riqueza, sucesso e sabedoria. É muito calmante e muitas vezes está relacionada à intuição e à espiritualidade.</p> <p>Estimula a área do cérebro de resolução de problemas e de criatividade.</p>

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em:
<http://pt.slideshare.net/leonardpeartree/prncpios-clssicos-de-composio-visual-e-grfica-para-no-designers> (2011)

2.4.1. Comunicar com Cores

“Como a percepção da cor é o mais emocional dos elementos específicos do processo visual, ela tem grande força e pode ser usada com muito proveito para expressar e intensificar a informação

visual. A cor não apenas tem um significado universalmente compartilhado através da experiência, como também um valor informativo específico, que se dá através dos significados simbólicos a ela vinculados.” (DONDIS, 2007, p.69)⁴¹

Com esses dados em mãos, fica possível criar uma arte ou *layout* com as cores corretas para a mensagem a ser transmitida. Além disso, é preciso sempre ter em mente a identidade visual da organização na hora de pensar a comunicação visual de determinada campanha, respeitando diretrizes e o foco estratégico escolhido pela empresa para guiar suas ações.

Tabela 04: Cores na Comunicação

Cor	Possíveis usos
Vermelho	Utilizado em restaurantes para estimular o apetite Cria senso de urgência Usado em liquidações Usado para atrair compradores impulsivos
Amarelo	Usado para prender a atenção nas vitrines das lojas Mostra clareza Usado em detalhes, detalhes ou call to actions Lembra cautela
Azul	Frequentemente usado em negócios corporativos porque é produtivo e não invasivo Cria senso de segurança e promove confiança na marca Diminui o apetite e estimula a produtividade Associada com água e paz
Laranja	Usado para chamar atenção Bom para call to actions como “compre agora!” Cor preferida por compradores

⁴¹ DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

	impulsivos Representa marca amigável, alegre e confiante
Verde	Associado com saúde, tranquilidade, natureza, dinheiro e marcas ricas Usado nas lojas para relaxar os clientes Frequentemente usado para promover a questão ambiental
Roxo	Associado com realeza, sabedoria e respeito Frequentemente usado em produtos de beleza ou anti-idade Representa uma marca, serviço ou produto criativo, inteligente e imaginativo

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em: <http://pt.slideshare.net/leonardpeartree/principios-classicos-de-composico-visual-e-grfica-para-no-designers> (2011)

3. Linguagem textual e conteúdo

O conteúdo da comunicação interna é idealizado para criar intimidade com o funcionário, simulando o diálogo e a proximidade entre todas as esferas de atuação da empresa. De acordo com Guerra (2014), as organizações se utilizam de símbolos e artimanhas linguísticas que permeiam o “modo de ser e agir do cotidiano corporativo”⁴².

Essa construção de significado por meio do discurso corporativo gera experiência e identificação com a realidade corporativa. “Cultura e linguagem

⁴² GUERRA, Maria José. “Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e comunicação organizacional”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

são ambas fruto de capacidade de construção simbólica” (GUERRA, 2014, p. 101)⁴³ que cria uma realidade factível e idealizada.

Pensar em conteúdo corporativo é pensar em valores e cultura, em satisfação, em desenvolvimento profissional. Os elementos devem estar interligados, para que na sutileza da palavra estejam embutidos os princípios e a mensagem que se quer transmitir, de maneira a penetrar o inconsciente do colaborador.

O discurso carrega um conhecimento e valores intrínsecos à corporação, que serve como base para a ação, tanto individual, quanto coletiva. “Isso porque [...] comunicar, mais que querer transmitir uma informação é fazer chegar uma intenção” (JOURNET, 1995, p. 19 *apud* MACHADO, 2014, p. 83)⁴⁴.

Por isso, a escolha das palavras pode influenciar na compreensão do texto e na reação que o receptor tem. O discurso e a mensagem na comunicação interna buscam mobilizar e impulsionar as pessoas à ação. É por meio dela que as pessoas fazem as coisas e começam a se sentir parte de algo maior do que aquilo que sua função pede.

“(...) quando examinamos o que se deve dizer e quando se deve fazê-lo, que palavras devemos usar em determinadas situações, não estamos examinando simplesmente palavras (...), mas sobretudo a realidade sobre a qual falamos ao usar estas palavras – usamos uma consciência mais aguçada das palavras para aguçar nossa percepção (...) dos fenômenos” (AUSTIN, 1990, p. 10 *apud* OLIVEIRA; CONTANI, 2014, p. 116)⁴⁵

Dessa forma, a partir daqui, vamos analisar algumas diferenças de elementos que podem contribuir para formar um discurso, como estratégias de conteúdo

⁴³ GUERRA, Maria José. “Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e comunicação organizacional”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

⁴⁴ MACHADO, Isa Lucia. “Fundamentos que organizam uma análise do discurso: o ato de linguagem e o sujeito da comunicação”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

⁴⁵ CONTANI, Miguel L.; OLIVEIRA, Esther Gomes de. “Sentidos e contrassentidos nas organizações”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

diversas atendem a diferentes necessidades comunicacionais, e a importância da construção da mensagem de acordo com o público que se deseja alcançar e o conteúdo que se pretende transmitir.

3.1. Estratégias

“Ao estudarmos a imaginação das multidões, vimos como elas são impressionadas sobretudo por imagens. Se nem sempre se dispõe dessas imagens, é possível evocá-las empregando judiciosamente palavras e fórmulas.” (LE BON, 1980, p. 52)⁴⁶

As peças mais impactantes, impressas ou digitais, são representações da união harmoniosa de todos os elementos, sejam eles gráficos ou escritos. Design e conteúdo se complementam para gerar uma mensagem única, que comunica os principais pontos desejados pelo interlocutor. Tudo se resume ao que deve ser dito e como deve ser dito. O conteúdo, se bem feito, pode mudar a percepção de uma experiência.

A afirmação de Le Bon (1980, p. 52)⁴⁷, de que o “poder das palavras está ligado às imagens que elas evocam e é completamente independente do seu significado real”, não significa trabalhar com um conteúdo falso ou mentiroso, mas organizar as palavras de maneira que evoque sentimentos, sensações e significados mais profundos no interlocutor.

O principal foco de uma mensagem é convencer o interlocutor de que aquilo que ele está lendo ou vendo faz sentido e será bom para ele. Para tanto, a mensagem tem que fazer sentido para ele.

Por isso, além das estratégias de abordagem e de divulgação da mensagem, o conteúdo precisa ser pensado e idealizado de forma a trazer, entremeado entre palavras, o significado necessário para transformar a mensagem em algo

⁴⁶ LE BON, Gustave. *Psicologia das Multidões*. São Paulo: Delraux, 1980.

⁴⁷ LE BON, Gustave. *Psicologia das Multidões*. São Paulo: Delraux, 1980.

compreensível para o público-alvo, de modo a penetrar seu imaginário, tornando-a parte de seu dia a dia.

3.2. Composição do conteúdo

Ao pensar em conteúdo é necessário pensar também na sua composição. Quais elementos serão utilizados para construir a mensagem necessária que causa o impacto requerido de maneira objetiva.

O texto pode trazer, por exemplo, diversas estratégias que colaboram para construir e atingir a abordagem correta, que contribuirá para persuadir e imbuir o interlocutor com os valores e argumentos necessários para a compreensão e posterior prática das principais mensagens-chave do conteúdo.

Além disso, construir uma mensagem requer embasamento técnico e teórico e “conhecimento dos processos argumentativos que servem para direcionar o interlocutor para determinada conclusão.” (CONTANI; OLIVEIRA, 2014, p. 117)⁴⁸

A argumentação nesse momento é fundamental, mas ela não precisa ser enfática – a persuasão é mais bem-sucedida quando sutil. De acordo com Carrascoza (2004)⁴⁹, os argumentos podem vir com mensagens de superação, exaltação, comparação e até de presentificação – sentimento de presença, valorização do aqui e agora - afirmações e repetições, apelo à autoridade (recursos a provérbios, máximas, ditos populares etc).

Outro fator que influencia no sucesso da mensagem, é a escolha de palavras – o campo semântico que será utilizado. Esse recurso não apenas permite escolher minuciosamente as palavras que irão compor aquele texto, mas também evitar repetições desnecessárias, deixando o texto mais limpo,

⁴⁸ CONTANI, Miguel L.; OLIVEIRA, Esther Gomes de. “Sentidos e contrassentidos nas organizações”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

⁴⁹ CARRASCOZA, João Anzanello. *Razão e Sensibilidade no Texto Publicitário*. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2004.

concreto e utilizando da sutileza do uso de palavras similares para enfatizar a mensagem a ser trabalhada.

Entre os recursos estilísticos que são utilizados estão as figuras de linguagem - sintaxe, palavra e pensamento -, que proporcionam ao comunicador, em combinações e intensidade variadas, uma ampla gama de opções e estilos para compor a mensagem com diferentes abordagens e estilos linguísticos, guiando o leitor e facilitando a compreensão e a internalização do conteúdo divulgado.

As figuras de sintaxe abrangem técnicas de elipse, pleonasma, inversão, anáfora, aliteração, onomatopeia, entre outros; já as de palavra são compostas por metáfora, metonímia, catacrese, sinestesia etc; e as de pensamento, por antítese, hipérbole, prosopopeia, ironia, apostrofe, entre outros.

Complementam as técnicas de redação, o modo de narrar (em 1ª ou 3ª pessoa), que depende do objetivo do texto, em qual ferramenta o conteúdo será divulgado, e a estratégia da campanha; e o tipo de discurso (direto, indireto, indireto livre).

Assim como no design, o conteúdo também deve trazer uma hierarquia de informações, relacionando palavras ou frases que terão mais destaque na diagramação – aqui são utilizados recursos visuais para auxiliar, como negrito e itálico, tamanho e peso de fonte, posicionamento do texto na imagem etc.

Além disso, a linguagem textual deve vir contextualizada com o tom de voz da marca e os valores que a empresa busca transmitir. Imbuídos desses elementos, o conteúdo tende a reforçar o posicionamento da empresa perante os funcionários, tornando-os, cada vez mais, interligados à cultura organizacional.

3.3. Conteúdo na comunicação interna

A comunicação interna, por seu caráter organizacional, permite que o conteúdo seja abrangente e se utilize de técnicas diversas, se apropriando de percepções e do *modos operandi* de outras esferas de atuação.

O autor Paul Grice (FIORIN, 2002, p.177 *apud* GUERRA, 2014, p. 105)⁵⁰, desenvolveu princípios gerais que norteiam a criação de uma conversação – no nosso caso, as máximas podem ser utilizadas para a construção de mensagens coesas e objetivas, que ofereçam conteúdo de qualidade e relevante e iniciem um diálogo com os colaboradores, gerando credibilidade e confiabilidade na comunicação:

- Máximas de quantidade

A conversação deve conter a informação exigida, não menos nem mais.

- Máximas de qualidade

As afirmações devem comportar um teor de verdade, ou seja, só se deve afirmar aquilo em que se acredita e o que é passível de comprovação argumentativa.

- Máximas de relação

A conversação deve ser concentrada no tema que está sendo tratado, as afirmações têm de estabelecer uma relação com o assunto em pauta, evitando dispersões.

- Máximas de maneira

A conversação deve ser pautada pela clareza na abordagem, ou seja, é necessário falar de modo ordenado, de forma sucinta, evitando desperdício de dados a serem transmitidos e evitando também ambiguidade.

⁵⁰ GUERRA, Maria José. “Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e comunicação organizacional”, in: MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

A comunicação interna é ampla e aceita todas as formas de compor o conteúdo, desde que se saiba utilizá-las para melhor explorar a estratégia de determinada campanha, dando a ela “personalidade” própria e customização, dependendo dos objetivos que se quer alcançar.

Da publicidade, por exemplo, pode-se “emprestar” a sagacidade, o conceito curto e sugestivo, e a circularidade. Este último ocorre quando o texto é elaborado em circuito fechado, ou seja, o fim do texto retoma seu início, encerrando o texto em si mesmo, o que evita o questionamento e objetiva levar o leitor a conclusões definitivas (CARRASCOZA, 2004, p. 35)⁵¹.

Do jornalismo, podemos destacar a narrativa discursiva e a abordagem de fatos e acontecimento cotidianos; além disso, alguns conceitos jornalísticos podem contribuir efetivamente para a construção de uma estratégia de conteúdo eficaz, como:

- *Newsjacking*

É a comunicação de oportunidade - utilizado quando profissionais de comunicação aproveitam situações e fatos do momento para chamar atenção para sua marca. Participar, criativamente, de uma ação que está acontecendo naquele momento. Na empresa, pode-se aproveitar alguma notícia externa para fazer chamadas ou notícias relacionadas internamente ou realizar uma ação pontual referente a alguma novidade da própria empresa para gerar buzz entre os funcionários. Profissionais já têm se utilizado desse conceito para incrementar a comunicação digital das empresas em redes sociais.

- *Flow/stock*

Flow refere-se a notícias importantes que devem ser publicadas rapidamente, já Stock trata de conteúdo perene, que será relevante meses ou anos após ser publicado. Na comunicação empresarial, flow pode ser utilizado para notificações e notícias urgentes e relevantes sobre a companhia, enquanto o conceito de stock é aquele tipo que pode reaparecer após alguns meses por

⁵¹ CARRASCOZA, João Anzanello. *Razão e Sensibilidade no Texto Publicitário*. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2004.

não estar atrelado a um fato momentâneo. Ele pode ser trabalhado em pautas de revistas e jornais internos que tragam informações importantes sobre o negócio, o mercado ou até dicas de vendas/atendimento.

- *Conteúdo evergreen*

Semelhante ao conceito de Stock, o conteúdo *evergreen* é aquele que independe da época em que foi criado, podendo ser aproveitado em qualquer período, mantendo a relevância de sua mensagem. É similar também, às chamadas ‘pautas frias’, mensagens que podem ser publicadas quando não é possível seguir o calendário de publicações programado. Esse conceito também é muito utilizado em marketing de conteúdo.

Como vemos, o profissional de comunicação pode se apropriar de temáticas e conceitos de discurso próprios de outras categorias para criar e elaborar sua estratégia, aliado às estratégias comunicacionais de relações públicas.

Outro importante aspecto a ser considerado na elaboração da estratégia de conteúdo, é refletir a respeito da viabilização das mensagens nas diversas ferramentas existentes na empresa. Conceitos de transmídia e crossmídia, bastante utilizados em ações de marketing, contribuem para pensar o conteúdo de maneira estratégica, alinhada ao planejamento e às necessidades comunicacionais dos objetivos de determinada campanha ou mensagem.

Dennis Altermann, criador do blog *Midiatismo* e profissional de redes sociais, exemplificou bem a diferenciação dos dois termos:

Tabela 05: Diferenças entre trans e cross media

Transmedia	Crossmedia
<ul style="list-style-type: none"> • O jogo é transmitido na TV, no rádio e na internet • Na TV, o jogo é transmitido ao vivo com narração do comentarista • No rádio, são transmitidos os 	<ul style="list-style-type: none"> • O jogo é transmitido na TV, no rádio e na internet • Na TV, o jogo é transmitido ao vivo com narração do comentarista • No rádio, o jogo é transmitido

<p>bastidores do jogo, como entrevista com torcedores, ex-jogadores etc</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na internet, a pessoa pode conferir todas as substituições, cartões, gols, ver replays, histórico de partidas de ambos os times etc 	<p>ao vivo com narração do comentarista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na internet, o jogo é transmitido ao vivo com narração do comentarista
<p><u>Resumo:</u> os meios, juntos, fortalecem uns aos outros e complementam a sua mensagem</p>	<p><u>Resumo:</u> os meios, juntos, levam o conteúdo ao máximo de pessoas</p>

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em:

<http://www.midiatismo.com.br/o-marketing-digital/vamos-entender-a-diferenca-entre-crossmedia-e-transmidia-cirandablogs> (2013)

Dessa forma, o conteúdo de uma campanha, por exemplo, pode ser pensada a partir do conceito de *crossmídia*, no qual a mesma mensagem será replicada em diversos meios, como *newsletter*, cartaz, intranet; ou pode ser idealizada pela técnica de *transmídia*, na qual as mensagens, embora inseridas em diferentes meios, se complementam e reforçam a mensagem a ser transmitida. A TV corporativa pode trazer imagens dos funcionários/evento/campanha, enquanto um cartaz pode trazer uma chamada para ação com informação mais simplificada e objetiva, na medida em que a revista traz uma matéria mais bem destrinchada e aprofundada, com entrevistas e *making off*, por exemplo.

Esses conceitos ajudam o comunicador a pensar a forma como o conteúdo será trabalhado junto ao público interno, quantos veículos e ferramentas serão utilizados, quais serão as mensagens-chave, o foco estratégico e a abordagem para cada um deles. Ao juntar análise de cultura corporativa, perfil do público interno e estratégia/necessidade da campanha, decide-se qual estratégia de conteúdo/design será mais bem aproveitada e terá mais efeito naquele momento.

3.4. Complementaridade

“A chave da percepção encontra-se no fato de que todo o processo criativo parece inverter-se para o receptor das mensagens visuais. Inicialmente, ele vê os fatos visuais, sejam eles informações extraídas do meio ambiente, que podem ser reconhecidas, ou símbolos passíveis de definição. No segundo nível de percepção, o sujeito vê o conteúdo compositivo, os elementos básicos e as técnicas. E um processo inconsciente, mas é através dele que se dá a experiência cumulativa de *input* informativo.” (DONDIS, 2007, p.105)⁵²

A aproximação e a complementaridade das linguagens visual e textual são essenciais para facilitar o entendimento, a atratividade e o ‘engajamento’ do leitor no material. Por isso, a integração entre estratégia de conteúdo e de design deve ser buscada e trabalhada no dia a dia da comunicação.

Por exemplo, ao fazer um manual de segurança em casa, a estratégia pode ser trabalhar uma linguagem descontraída com ilustração – o ideal é que o texto busque interagir com as próprias imagens. Se o texto, neste caso, for mais parrudo, sério, sem interagir com o design, as duas linguagens não se complementarão, podendo tornar a leitura mais pesada e o entendimento escasso. A imagem acaba servindo apenas como referência do que é dito, sem abordar o essencial: o incentivo à prática cotidiana da segurança no lar.

Ao buscar a complementaridade e a unicidade entre as linguagens, a comunicação torna possível uma melhor interatividade do leitor com o material, além de maior absorção da mensagem e propagação dela em outros meios, para colegas e familiares.

Segundo Dondis (2007), o resultado da experiência do leitor com a comunicação interna, vem da relação entre conteúdo, criação, emissor e receptor:

“(…) primeiro, as forças do conteúdo (mensagem e significado) e da forma (design, meio e ordenação); em segundo lugar, o efeito recíproco do articulador (designer, artista ou artesão) e do receptor (público). Em ambos os casos, um não pode se separar do outro. A forma é afetada pelo conteúdo; o conteúdo é afetado pela forma. A mensagem é emitida pelo criador e modificada pelo observador.” (DONDIS, 2007, p.133)⁵³

⁵² DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

⁵³ DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

CAPÍTULO IV

1. Semiótica

Entender os princípios de criação de uma mensagem corporativa voltada aos funcionários e sua importância para disseminar a cultura e os valores da empresa, e contribuir para o engajamento dos colaboradores na cultura organizacional, nos ajuda a entender a necessidade de elaboração de uma mensagem coesa, com elementos-chave, tanto textuais quanto visuais, que permitam influenciar positivamente a percepção do funcionário sobre a empresa.

Dessa forma, neste capítulo, vamos abordar as teorias semióticas que darão embasamento para analisarmos campanhas e pensarmos estrategicamente a melhor forma de elaborar e executar um planejamento de construção da mensagem.

Na elementaridade da teoria, “a semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significação e de sentido” (SANTAELLA, 2004, p. 13)⁵⁴.

Para efeito de compreensão do objeto principal deste trabalho, vamos nos utilizar de dois teóricos da semiótica: Charles Sanders Peirce, que estuda a estruturação do signo, e Algirdas Julien Greimas, tendo em vista que o autor estuda o discurso por meio da estrutura narrativa.

Com uma análise desses estímulos e modelos mentais a que estão sujeitos os funcionários das empresas, podemos compreender mais claramente os signos e como eles afetam a psique coletiva na construção de uma cultura organizacional por meio da mensagem.

⁵⁴ SANTAELLA, Lucia. *O que é Semiótica*. 20ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

Para tanto, vamos abordar, brevemente, os principais pontos das teorias defendidas por cada um dos autores para que possamos entender suas dinâmicas e como afetam as análises do nosso projeto.

2. A teoria de Charles Peirce

Peirce nasceu em 1839, e embasou suas pesquisas em uma gama diversa de assuntos, como linguagem, matemática, lógica, entre outros, além de ter desenvolvido diversos estudos sobre a teoria dos signos. De acordo com ele, esta teoria foca a relação triádica dos signos, onde podemos encontrar algo (nomeado “objeto”), sendo representado por outra coisa (chamado “representamen”) e sendo interpretado por outra coisa (“interpretante”).

Antes de adentrarmos nas especificidades do signo, é necessário compreender quais são e os conceitos das categorias universais da experiência (primeiridade, secundidade, terceiridade) para entender o universo em que se encontram os signos:

Primeiridade: é a primeira impressão/sensação sentida no contato com o signo. De acordo com Santaella (2004, p.43), é a “pura qualidade de ser e de sentir”, é a presentificação do momento, uma “qualidade de sentimento” que só pode se dar no “instante mesmo de uma impressão” (SANTAELLA, 2004, p.46). De acordo com a autora, “consciência em primeiridade é qualidade de sentimento e, por isso mesmo, é primeira, ou seja, a primeira apreensão das coisas”.

Secundidade: é a reação que o signo produz em nós. É a “ação de um sentimento sobre nós e nossa reação específica, comoção do eu para com o estímulo” (SANTAELLA, 2004, p. 48). Todas nossas vivências e encontros com situações reais ou no imaginário induzem a algum tipo de reação da nossa parte.

Terceiridade: é a síntese dos três elementos, corresponde à nossa interpretação do signo. É a tradução de um pensamento em outro pensamento (SANTAELLA, 2004, p. 52).

Santaella, finaliza, explicando que

“Para se ter uma ideia da amplitude e abertura máxima dessas categorias, basta lembrarmos que, em nível mais geral, a primeira corresponde ao acaso, originalidade irresponsável e livre, variação espontânea; a segunda corresponde à ação e reação dos fatos concretos, existentes e reais; enquanto a terceira categoria diz respeito à mediação ou processo, crescimento contínuo e devir sempre possível pela aquisição de novos hábitos.” (2004, p. 39)⁵⁵

A partir disso, podemos entender melhor a relação dos signos. Lucia Santaella (2004, p. 58) nos explica que “(...) o signo é uma coisa que representa uma outra coisa: seu objeto. Ele só pode funcionar como signo se carregar esse poder de representar, substituir uma outra coisa diferente dele. Ora, o signo não é o objeto. Ele apenas está no lugar do objeto”. Como exemplo, a autora aborda o signo “casa” – a palavra casa, a pintura de uma casa, ou até a maquete de uma casa são representações de uma casa e não a casa em si.

E completa que

“o signo só pode representar seu objeto para um intérprete, e porque representa seu objeto, produz na mente desse intérprete alguma outra coisa (um signo ou quase signo) (...). A partir da relação de representação que o signo mantém com seu objeto, produz-se na mente interpretadora um outro signo que traduz o significado do primeiro (é o interpretante do primeiro). Portanto, o significado de um signo é outro signo – seja este uma imagem mental ou palpável, uma ação ou mera reação gestual, uma palavra ou um mero sentimento de alegria, raiva.. uma ideia, ou seja lá o que for – porque esse seja lá o que for, que é criado na mente pelo signo, é um outro signo (tradução do primeiro).” (SANTAELLA, 2004, p. 58)⁵⁶

Após essa primeira incursão nas definições de signo, é possível nos aprofundarmos mais na constituição do signo em si. Ele é composto por dois objetos e três interpretantes, como na imagem:

⁵⁵ SANTAELLA, Lucia. *O que é Semiótica*. 20ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

⁵⁶ SANTAELLA, Lucia. *O que é Semiótica*. 20ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

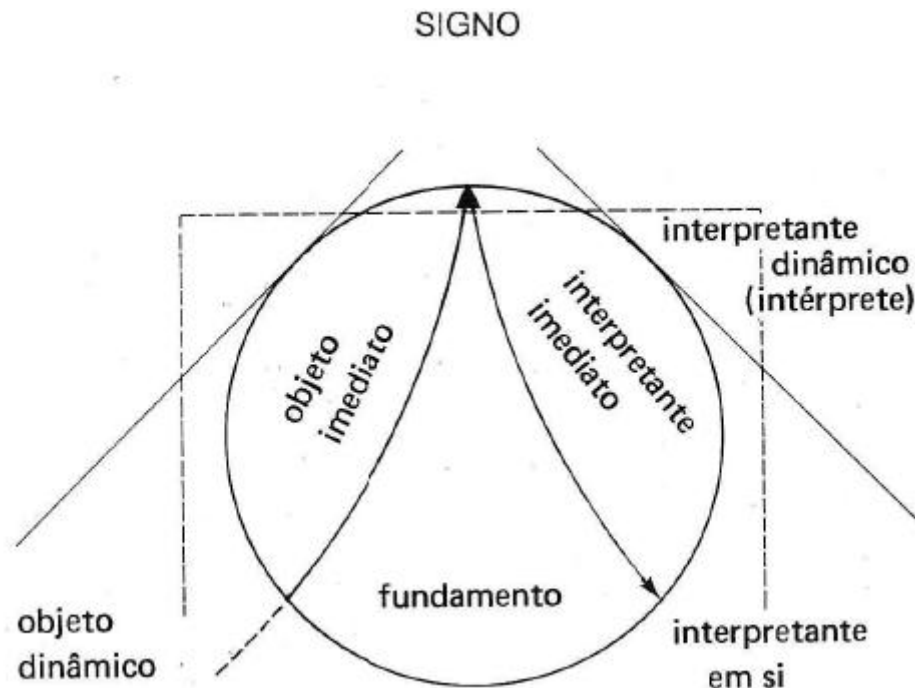


Figura 03: Composição do signo
 Fonte: O que é Semiótica (2004, p. 59)

Objetos:

O objeto imediato está dentro do signo e se refere ao modo “como o objeto dinâmico (aquilo que o signo substitui) está representado no signo” (SANTAELLA, 2004, p. 59).

De acordo com a autora,

“(…) o signo só pode, de algum modo, estar no lugar do objeto porque há, no próprio signo, algo que, de certa maneira, estabelece sua correspondência com o objeto. Esse algo – que liga o signo ao objeto dinâmico – é o objeto imediato. Ou seja, o objeto 1) tal como o signo o faz aparecer; 2) tal como o signo a ele está conectado; 3) tal como o signo o torna conhecível.” (SANTAELLA, 1995, p. 56)⁵⁷

⁵⁷ SANTAELLA, Lucia. *A Teoria Geral dos Signos: semiose e autogeração*. São Paulo: Editora Ática, 1995.

Interpretantes:

O interpretante imediato trata daquilo que o signo pode produzir, ou seja, as diversas possibilidades de interpretações que ele pode ter. Dele, temos o interpretante dinâmico – aquilo que o signo realmente produz e isso dependerá da “sua natureza de signo e do seu potencial como signo” (SANTAELLA, 2004, p.60). Já o interpretante em si consiste “não apenas no modo como sua mente reage ao signo, mas no modo como qualquer mente reagiria, dadas certas condições” (SANTAELLA, 2004, p. 61). É um signo de caráter lógico.

Com base nisso, Peirce desenhou uma “rede de classificações triádicas dos tipos possíveis de signos” (SANTAELLA, 2004, p. 61). Dentre as diversas possibilidades auferidas por Peirce, três se destacam:

Tabela 06: Categorias de Peirce

Primeiridade <i>Signo em si mesmo</i>	Secundidade <i>Signo com seu objeto</i>	Terceiridade <i>Signo com seu interpretante</i>
Quali-signo	Ícone	Rema
Sin-signo	Índice	Dicente
Legi-signo	Símbolo	Argumento

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em: O que é Semiótica (2004)

“O fundamento do signo é aquilo que lhe dá o poder de funcionar como tal. O signo não representa seu objeto em todos os seus aspectos, e sim por referência a uma ideia que é o fundamento do signo. Este fundamento pode ser uma qualidade, um existente ou uma lei. É, pois, como o signo se refere a seu objeto sob algum aspecto ou caráter.” (CHIACHIRI, 2010, p. 37)⁵⁸

Assim, em relação à maneira como o signo se apresenta (primeiridade), ele pode ser uma qualidade (quali-signo), não representando nenhum objeto,

⁵⁸ CHIACHIRI, Roberto. *O Poder Sugestivo da Publicidade: uma análise semiótica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

apenas sendo, como uma cor; um existente (sin-signo), um signo que é, “qualquer coisa que se apresente como um existente singular (...) porque indica o universo do qual faz parte” (SANTAELLA, p. 66)⁵⁹; ou uma lei (legi-signo), um signo aceito por convenção social.

Em relação a seu objeto dinâmico (secundidade), enquanto quali-signo, o signo pode ser um ícone, pois “apresenta em si qualidade similares às do objeto que representa” (CHIACHIRI, 2010, p. 37)⁶⁰; na categoria de sin-signo, o signo se torna um índice se “mantém uma conexão física ou relacional com seu objeto”, apenas atuando como ligação de uma coisa à outra; e, é símbolo, “se mantém uma relação de lei com seu objeto”, tornando-se uma representação geral de algo, na qualidade de legi-signo.

Cabe, aqui, darmos especial atenção aos ícones (ainda na esfera da secundidade), que ainda se subdividem em hipoícones, signos que “representam seus objetos por semelhança” (SANTAELLA, 2004, p. 65).

De acordo com Santaella (2004), eles podem ser subdivididos em três categorias, de acordo com a seguinte explanação:

Tabela 07: Hipoícones

Imagem <i>Hipoícone de primeiro nível</i>	Diagrama <i>Hipoícone de segundo nível</i>	Metáforas Verbais <i>Hipoícone de terceiro nível</i>
Conta com qualidades semelhante às qualidades do objeto que a imagem representa	Representa as relações entre as partes de seu objeto	Justaposição entre palavras, modificando o significado primário das palavras. Signo que apresenta semelhança de significado
Exemplo: desenhos e pinturas figurativas, imagens criadas em nossa mente, sons que	Exemplo: diagramas, gráficos, infográficos, que explicam a relação entre os elementos que	Exemplo: “olhos oceânicos”, “olhos de ressaca”, “lábios de mel”

⁵⁹ SANTAELLA, Lucia. *O que é Semiótica*. 20ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

⁶⁰ CHIACHIRI, Roberto. *O Poder Sugestivo da Publicidade: uma análise semiótica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

emitimos imitando a sonoridade de algum objeto (um carro, por exemplo)	os formam	
--	-----------	--

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em: O que é Semiótica (2004) e O Poder Sugestivo da Publicidade: uma análise semiótica (2010)

Já na instância da terceiridade, referente ao seu interpretante lógico, o signo pode ser um rema – hipótese ou conjectura; um dicente - existente concreto; ou um argumento, conjunto de símbolos dicentes (premissas e conclusão) (CHIACHIRI, 2010, p. 38).

3. A teoria de Julien Greimas

Nascido em 1917, Julien Greimas é grande estudioso da construção do discurso, no qual pressupõe que a estrutura narrativa se manifesta em qualquer tipo de texto.

De acordo com o autor, tudo que pode ser articulado na linguagem deve seguir regras estruturais. Assim, a significação, por ser algo enraizado em estruturas prévias, pode reger a percepção sobre algo. A significação pode estar por “trás” de sons, imagens e sabores, por exemplo, sem estar nelas, mas por meio da percepção que temos delas.

De acordo com Conrado Mendes (2011, p. 184)⁶¹, a “concepção de estrutura para Greimas se relaciona com a afirmação saussuriana de que a língua é feita de oposições. No plano linguístico, perceber as diferenças significa captar dois termos-objetos como simultaneamente presentes, e disso decorrem duas consequências: (1) um único termo-objeto não comporta significação, (2) já que esta se dá pela relação entre seus termos”.

⁶¹ MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

Dessa forma, Greimas analisa o conteúdo de uma mensagem em partes, dividindo-as em três esferas: fundamental, narrativo e discursivo.

O nível fundamental traz a significação por meio de estruturas opostas. De acordo com Barros (2003 *apud* MENDES, 2011, p.187)⁶², “os termos dessa oposição são determinados pelas relações sensoriais do ser vivo com esses conteúdos, que podem ter um valor positivo (eufórico) ou negativo (disfórico)”.

A relação de oposição entre os termos utilizados em uma narrativa pode ser representada e analisada por meio do quadrado semiótico, idealizado por Greimas. O quadrado é a base primária da estrutura da significação, que utiliza a lógica da oposição como elemento central na criação da simbologia narrativa.

Em exemplos clássicos de oposição, podemos citar herói x vilão, bem x mal, mocinho x cafajeste. Na construção de uma narrativa, o autor se utiliza de elementos que demonstram e reforçam esses conflitos, e tem no campo semântico de cada palavra uma gama de possibilidades de uso para criar a significação (ex.: a palavra ‘sol’ se relaciona com diversas outras, como calor, céu, nuvens, raios, luz).

⁶² MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

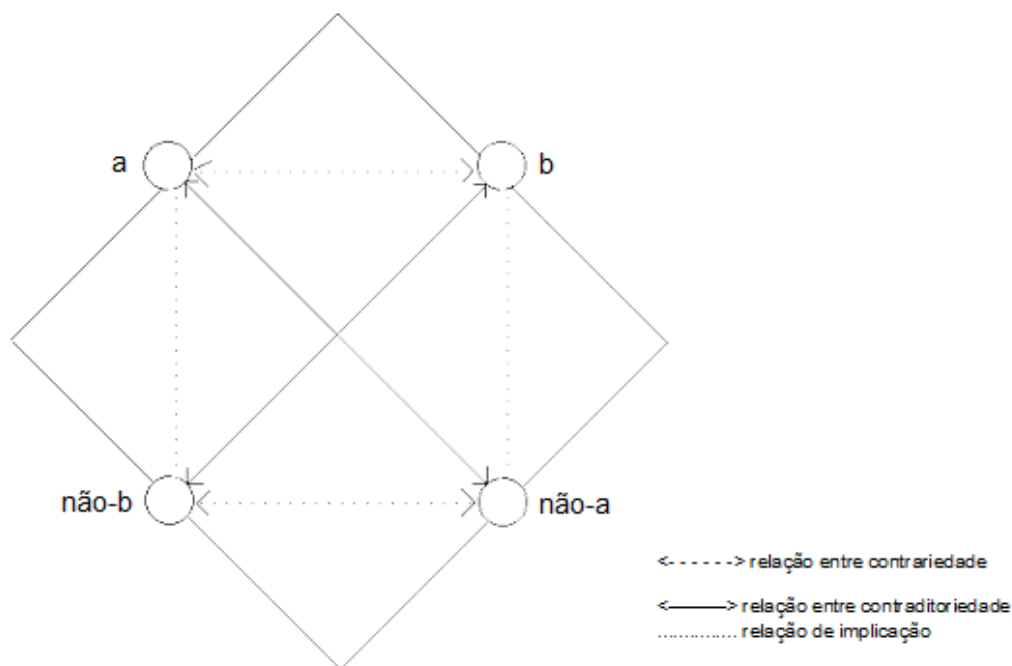


Figura 04: Quadrante Semiótico

Fonte: Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico (2011)

A relação entre os elementos pode ser traduzida entre contrariedade, contraditoriedade e implicação. Como explica Conrado Mendes (2011, p.187)⁶³, “os termos hipotéticos a e b opõem-se, mantendo entre si uma relação de contrariedade, assim como ocorre com os termos não-a vs. não-b. Entre a e não-a e b e não-b existe uma relação de contradição ou contraditoriedade. Além disso, não-a mantém com b, assim como não-b com a, uma relação de implicação ou complementaridade”.

Como exemplo, o autor nos apresenta a oposição entre vida x morte, ainda enfatizando que a dicotomia entre disforia e euforia é construída ao longo do texto. “Morte não é necessariamente uma categoria disfórica, nem vida, uma categoria eufórica a priori. Um suicida, para quem viver é insuportável, tem a

⁶³ MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

morte como categoria semântica eufórica, por exemplo.” (MENDES, 2011, p.187)⁶⁴

Do nível fundamental partimos ao nível narrativo, no qual o conteúdo é transformado em objeto. Dessa forma, no nível narrativo temos a “mudança de estado de um sujeito em relação a um objeto”, onde o sujeito está em busca de dois tipos de objetos: os modais (o querer, o dever, o poder e o saber) e os de valor – para alcançar os objetos de valor é necessário obter os modais. Para Conrado Mendes (2011, p.189)⁶⁵, “as categorias modais ou modalidades determinam as relações que ligam o sujeito ao objeto”. Dessa forma, “o objeto desejado faz do sujeito um sujeito desejoso: ‘a modalização do estado [querer, poder, dever, saber] incide sobre o objeto ou, mais particularmente, sobre o valor nele investido e (...) isso repercute na existência modal do sujeito’.” (FIORIN, 2007, p. 4, *apud* MENDES, 2011, p.189).

A narrativa, desse modo, segue uma sequência específica, denominada esquema narrativo, composto por quatro etapas: manipulação, competência, performance e sanção. Essas fases são construídas de tal forma que a fase posterior implica na realização da anterior, e podemos entendê-las da seguinte forma:

Tabela 08: Esquema Narrativo

Fases da persuasão	O que é	Tipos específicos
Manipulação	Um sujeito tenta convencer o outro a querer ou fazer algo	<i>Tentação</i> : quando se propõe uma recompensa para que o manipulado faça alguma coisa
		<i>Sedução</i> : o manipulador busca a persuasão ressaltando as

⁶⁴ MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

⁶⁵ MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

		qualidades do manipulado
		<i>Provocação</i> : o manipulador julga negativamente a competência do manipulado
		<i>Intimidação</i> : o manipulador leva o manipulado à ação por meio de ameaça
Competência	O sujeito adquire a competência (um saber e um poder fazer) para realizar algo	-
Performance	Ocorre a transformação principal da narrativa, na qual o sujeito do fazer realiza a ação	-
Sanção	Tem-se o reconhecimento da performance, em forma de castigo ou recompensa	<i>Pragmática</i> : o sujeito é sancionado pragmaticamente, ou seja, recebe algum tipo de punição ou prêmio
		<i>Cognitiva</i> : existe o reconhecimento da performance, mas não há prêmios ou castigos de fato

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em: Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico (2004) e Razão e Sensibilidade no Texto Publicitário (2004)

“Há narrativas em que esse esquema aparece de forma mais complexa, com as fases narradas em ordem inversa, ou textos aparentemente sem um ou outra dessas fases (que, no entanto, estão pressupostas), ou em que a ênfase maior se dê numa delas.” (CARRASCOZA, p. 69)⁶⁶

⁶⁶ CARRASCOZA, João Anzanello. *Razão e Sensibilidade no Texto Publicitário*. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2004.

Já no nível discursivo, ocorre a concretização das estruturas narrativas, que pode ser por tematização (ex.: textos científicos) ou por figurativização (textos literários). “Na semântica discursiva, o texto é composto por uma recorrência de traços que a semiótica chama de isotopia, ou seja, aquilo que possibilita um ou mais planos de leitura para o texto.” (MENDES, 2011, p.189)⁶⁷

Sendo assim, podemos inferir que um texto abrange a espacialização, temporalização e actorialização (espaço, tempo e pessoa, respectivamente), no qual a escolha de utilização de cada elemento se torna estratégia para criar sentido e possivelmente persuadir o interlocutor.

“Não é indiferente um narrador projetar-se no enunciado ou alhear-se dele; simular uma concomitância dos fatos narrados com o momento de enunciação ou apresentá-los como anteriores ou posteriores a ele; presentificar o pretérito; enunciar um eu sob a forma de um ele etc.” (FIORIN, 2002, p. 54, apud MENDES, 2011, p.190)⁶⁸

É por meio da actorialização que se institui “os atores do discurso, seja os da enunciação (aquele que fala ou aquele para quem se fala), seja os do enunciado (aqueles de quem se fala)” (autor desconhecido, p. 47)⁶⁹. O modelo actante nos permite separar uma ação ou discurso em seis actantes, que são divididos em três categorias:

⁶⁷ MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

⁶⁸ MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

⁶⁹ _____. Lista Alfabética de Verbetes. *Editora Contexto*. Disponível em: <http://editoracontexto.com.br/downloads/dl/file/id/984/dicionario_de_linguistica_da_enunciacao_primeiro_capitulo.pdf>. Acesso em: 28/02/2015.

Tabela 09: Modelo Actante

Categorias	Actantes
Eixo de desejo	<p><i>Oposição sujeito / objeto</i></p> <p>O sujeito é direcionado ao objeto. A relação entre o sujeito e o objeto é chamada de junção, e pode ser classificada como uma conjunção (por exemplo, o príncipe quer a princesa) ou uma disjunção (por exemplo, um assassino consegue livrar-se do corpo de sua vítima)</p>
Eixo de poder	<p><i>Oposição ajudante / oponente</i></p> <p>O ajudante auxilia o sujeito a alcançar a junção entre sujeito e objeto (elementos que ajudam alguém a conquistar algo, que representam valor/poder); o oponente tenta impedir que isso ocorra (pode ser explicitado por fatores que impossibilitam o sujeito de obter seu desejo)</p>
Eixo de transmissão (conhecimento)	<p><i>Oposição emissor / receptor</i></p> <p>O receptor é o elemento que requer a junção entre sujeito e objeto (por exemplo, o Rei pede ao príncipe para resgatar a princesa). É quem se beneficia da junção entre sujeito e objeto. Elementos do emissor são muitas vezes elementos do receptor também</p>

Fonte: Elaborado por Kelly M. Cufone com base nas informações obtidas em: The Actantial Model

CAPÍTULO V

1. Campanhas de comunicação

Após o estudo da importância da comunicação na cultura organizacional de uma organização, e da análise dos elementos necessários para a construção de uma mensagem, tanto do ponto de vista textual quanto visual, bem como a breve passagem pelas teorias peirceana e greimasiana, nos debruçaremos na análise de dois cases, um da Fiat e outro da Localiza. O primeiro aborda a

campanha de lançamento do Fiat Punto para os funcionários, já a segunda, fala sobre o lançamento e divulgação do novo modelo de gestão de competências da companhia.

Como explicitado na introdução deste trabalho, os cases demonstram uma forma diferenciada e customizada para se trabalhar a comunicação com funcionários. Dessa forma, além de explorar os veículos de comunicação interna comumente utilizados, as campanhas vão além e buscam outras ferramentas e iniciativas que informem, cativem, conscientizem, envolvam e engajem os funcionários nos objetivos propostos, nos seus valores e nos negócios das organizações.

2. Análise de Cases

2.1. FIAT

Case: Lançamento novo Punto – comunicação interna e ROI
Ano: 2012

2.1.1 Contexto

Em 2012, a Fiat lançou o Novo Punto e parte das ações idealizadas incluía uma campanha com os 19 mil funcionários da empresa. De acordo com a Fiat, o funcionário deve estar informado, interagir, e experimentar o novo produto, já que é embaixador da marca e multiplicador dos seus atributos. O foco da campanha foi reforçar os atributos do carro que seria apresentado ao mercado: inovação e tecnologia.

2.1.2. Objetivos

- Fomentar o conhecimento sobre os produtos e seus diferenciais

- Engajar o público interno em ações que propiciem a interação e impactem positivamente no clima de trabalho
- Envolver a família do colaborador e despertar o interesse sobre os novos veículos
- Empoderar os colaboradores para que atuem como embaixadores da marca

2.1.3. Público

- Liderança
- Colaboradores
- Familiares

2.1.4. Ações realizadas

Encontro com Líderes: reuniu 500 gestores para apresentar o planejamento de comunicação e repassar mensagens-chave que deveriam ser transmitidas aos funcionários. Foram entregues materiais com todas as informações, argumentos e conteúdo para garantir a comunicação.

Ambientação da fábrica: foram usados 90 pontos de mídia interna (outdoor, empenas, *backlight* e painéis) para valorizar os diferenciais do produto e fortalecer o sentimento de orgulho nos empregados.

Veículos de comunicação interna: trouxeram matérias sobre o assunto durante as duas semanas do lançamento do carro.

Mensagem do Presidente: disponibilizada na intranet e enviada por e-mail a todos os colaboradores.

Folder do Novo Punto: com informações técnicas e o resultado final, destacando o trabalho de toda a equipe.

Salão do Novo Punto: evento realizado com os funcionários e alguns familiares previamente selecionados. Lá, os participantes puderam realizar diversas atividades, como interação em 3D, na qual os funcionários podiam visualizar o produto com um par de óculos especial e também podiam montar o carro em um espaço *touchscreen*.

Além disso, um túnel trazia salas com diversas atividades: uma com telas exibia os comerciais do Novo Punto, e o funcionário podia, ainda, caminhar sobre vários Pontos projetados no chão que se moviam no piso conforme o movimento da pessoa; na última sala, o funcionário interagia com a imagem do carro apenas com o movimento das mãos.

Durante o evento, os funcionários puderam tirar fotos com o Novo Punto e publicá-las em suas redes sociais ou enviar por e-mail – antes mesmo de o veículo ser lançado no mercado oficialmente. Para finalizar, a empresa disponibilizou *test drive*, que foram acompanhados por promotores. Quem participou do *test drive* concorreu a 50 viagens ao Salão do Automóvel, em São Paulo.

2.1.5. Peças

Para este trabalho, não tivemos acesso a todos os materiais produzidos, mas pudemos obter a identidade central e algumas imagens que nos auxiliarão a analisar melhor a campanha de lançamento do veículo.



Figura 05: Campanha para público interno
Fonte: Case Fiat



Figura 06: Salão Novo Punto
Fonte: Case Fiat



Figura 07: Exposição Novo Punto
Fonte: Case Fiat

2.1.6. Análise

a) Composição textual e visual

Para complementar nossa análise, é importante utilizarmos aqui a teórica de Peirce. Neste caso, Peirce se adequa melhor tendo em vista que, apesar de avaliarmos a campanha como um todo, nosso foco é a construção da peça por meio de elementos visuais e textuais.

Na campanha da Fiat, “Lançamento Novo Punto”, todas as peças e materiais da ação seguiram a mesma identidade visual, buscando ressaltar atributos do veículo que seria apresentado ao mercado: inovação e tecnologia.

Dessa forma, a comunicação interna esteve atrelada à comunicação externa, utilizando-se das mesmas cores e tipografia, alternando a abordagem de conteúdo para trazer mais proximidade à realidade do funcionário.

Externamente, a campanha tinha como conceito “#VocêNoComando”, para trazer ao usuário a sensação de poder e domínio, enquanto internamente a mensagem central utilizada foi “#FeitoPorVocê”, a fim de destacar o papel dos funcionários no resultado final do produto, trazendo senso de orgulho por essa realização, buscando atuar como uma verdade universal – um legi-signo.

Numa análise geral de acordo com os conceitos que trabalhamos neste projeto, podemos verificar o uso de contrastes para anunciar a chegada do novo veículo. A comunicação optou por utilizar a cor amarela para destacar a imagem do carro que, como vimos, é utilizada para prender a atenção das pessoas, mostrando clareza e destacando detalhes do produto. A cor amarela, portanto, é um quali-signo e apresenta, assim, o objeto de desejo, despertando no interpretante sentimentos e desejos relacionados à posse, modernidade, conquista e poder.

O texto “Evolução em Design e Tecnologia” está disposto em duas linhas, com espaçamento e retração da primeira frase – dando um sentido de movimento à frase, reforçando o próprio conteúdo que fala sobre evolução. Como no design,

a hierarquia utilizada no conteúdo traz mais destaque e peso à informação passada. Nesse caso, a hashtag “#FeitoPorVocê” termina de compor o conteúdo – dando ao funcionário o sentimento de orgulho, a execução perfeita e a responsabilidade por ter criado algo de tamanha qualidade, com design diferenciado e tecnologia de ponta.

A frase está em destaque no lado superior esquerdo, dentro de um box de cor preta, realçando o conteúdo do restante da imagem. Ao se utilizar disso, a peça direciona o olhar natural do interlocutor a visualizar primeiramente o texto, com foco na evolução do carro e, em seguida, comprovar a grandeza do carro disposto à direita da imagem. Além disso, a tipografia utilizada remete à linguagem de computação, com uma fonte pixelada, que traz a ideia de algo surpreendente e inovador.

O ambiente cinza da peça remete à filmes *noir*, com grande contraste entre o preto e o branco. Em meio a esse cenário, o Punto se destaca, chamando atenção por sua cor e características que destoam do ambiente, dando mais vida e destreza por onde passa.

A reprodução fotográfica de um Punto na peça é o sin-signo que personifica o existente singular na imagem. O veículo ainda está posicionado no topo de um prédio, como um objeto que a tudo observa e de onde pode ser admirado. De sua posição, o Punto passa a mensagem de domínio e poder, de conquistador do mundo.

b) Interatividade

No que diz respeito às interações, podemos afirmar que o signo apresenta uma conexão física e emocional com seu objeto, sendo, em secundidade, um índice. Vivenciar a experiência de montar o carro em sequências *touchscreen*, e outras interatividades em 3D, trouxeram o objeto de desejo ao alcance do interlocutor, fazendo aumentar a ânsia por obtê-lo – além de reforçar a mensagem de orgulho no funcionário por ter feito parte daquele momento e conseguido trazer à realidade um veículo único.

Essas interações, juntamente às informações visuais, mostrando o movimento, agilidade, velocidade, criatividade e encanto, buscaram envolver o funcionário na ação feita, enfatizando a relação sensorial do interpretante com o objeto.

Aqui, temos o uso do mecanismo de sedução do interlocutor ao ser apresentado a um mundo de possibilidades, fazendo ampliar no interpretante o desejo e a vontade de possuir o novo veículo, reforçado pelas possibilidades de sorteios de convites para participação no salão do automóvel, e promoção de condições de vendas especiais para os funcionários poderem alcançar aquele objeto de valor.

c) Comunicação na fábrica

A comunicação utilizou vários recursos e peças para comunicar a chegada do novo veículo e atingir seus objetivos. Veículos e ferramentas de comunicação interna promoveram matérias mais aprofundadas e técnicas, a fim de reforçar os atributos, valorizar os diferenciais de mercado, e fortalecer o sentimento de orgulho e o protagonismo dos empregados na produção do carro.

Em nível de terceiridade, a comunicação concentrou esforços em alguns argumentos-base que buscaram a exaltação do produto, evidenciados pelas diversas interatividades oferecidas nos eventos, em complemento a afirmações como “Evolução em Design e Tecnologia”

A comunicação visual e de conteúdo construída para ilustrar a fábrica durante os eventos se utilizou de conceitos de publicidade, curtos, claros e sagazes, permitindo a transmissão da mensagem de forma objetiva e forte.

Muitas peças também trouxeram em sua composição imagética, círculos vermelhos de diversos tamanhos, remetendo à imagem que a palavra “punto” (ponto em português) gera no imaginário do interlocutor. A cor remete à identidade visual da própria Fiat, e traz a sensação de urgência, e estimula o impulso e a necessidade em se adquirir o veículo. Os tamanhos desiguais dão noção de balões, comemoração, além de trazer um ar de movimento e dinamismo.

Podemos inferir, dessa forma, a criação de um ambiente convidativo, aconchegante e tecnológico, que remete não apenas ao veículo a ser lançado e seus avanços tecnológicos, como também representa a inovação da companhia.

2.2. LOCALIZA

Case: Competências para Crescer – a implantação de um novo modelo de competências na Localiza

Ano: 2011

2.2.1. Contexto

A Localiza realizou uma campanha de comunicação para o lançamento e divulgação do novo Modelo de Competências da empresa, em substituição ao vigente na época. O novo Modelo conta com dez competências, sendo oito comuns aos colaboradores e duas exclusivas para líderes, que estão divididas nas dimensões: Relacionamento, Excelência, Zelo e Liderança.

2.2.2. Objetivos

- Disseminar o modelo de competências da Localiza a todos os colaboradores
- Envolver a liderança no projeto
- Reforçar o modelo como um avanço na gestão

2.2.3. Público

- Líderes

- Colaboradores

2.2.4. Ações realizadas

A campanha contou com diversos materiais entregues aos funcionários para reforçar a mensagem-chave e vivenciar o planejamento da sua carreira, atrelado ao tema viagem – o *core business* da empresa.

Hotsite: continha informações sobre treinamentos, perguntas frequentes e conteúdo para as lideranças desdobrarem o tema nas filiais.

Veículos de comunicação interna: trouxeram matérias, *teasers*, e chamadas para informar os funcionários e convocá-los a treinamentos e a participar de todas as etapas da campanha.

Adesivação da matriz: aplicado em diferentes espaços e superfícies, como paredes, porta de elevadores, mesas dos refeitórios etc.

Malas de viagem: circularam por toda a empresa, reforçando as competências para os colaboradores.

Passaporte para o Crescimento: peça com informações sobre cada competência e perguntas mais frequentes.

Diário de Bordo: livreto que descrevia as 10 competências com espaços para anotações e registros de atitudes percebidas no dia a dia

Tag de bagagem: um brinde para que os colaboradores utilizassem no dia a dia.

Game Destino Competência: criado para que o colaborador pudesse se apropriar do conteúdo do Modelo de Competências, tendo o líder como facilitador. O game estimulava a interação entre colegas de trabalho, facilitando a troca de conhecimento e experiências.

Carta aos Líderes: instruções sobre o material de apoio e o papel do líder na disseminação do Modelo.

Guias do Líder: materiais criados para orientar líderes na condução de processos seletivos e nas avaliações de desempenho.

A empresa ainda realizou diversos eventos, reuniões, treinamentos e intervenções com colaboradores e líderes para difundir o Modelo de Competências e sua importância para a companhia e reforçar os valores e as competências da Localiza.

2.2.5. Peças

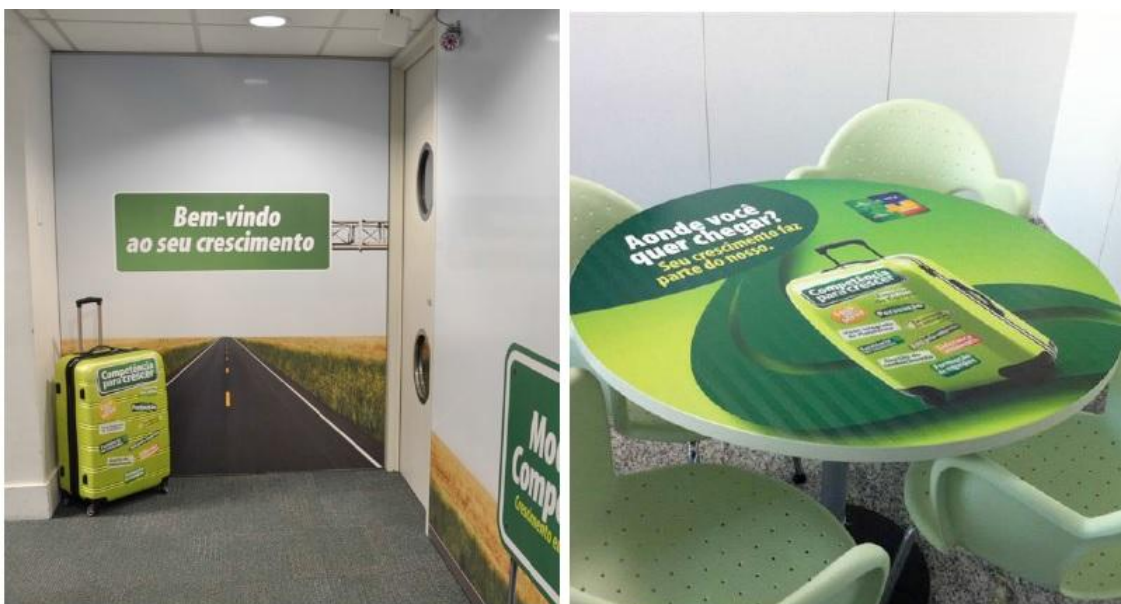


Figura 08: Adesivação do ambiente
Fonte: Case Localiza



Figura 09: Adesivação do ambiente
Fonte: Case Localiza



Figura 10: Hotsite da campanha
Fonte: Case Localiza



Figura 11: Mural eletrônico interno
 Fonte: Case Localiza



Figura 12: Wallpaper
 Fonte: Case Localiza



Figura 13: Cartazes das filiais
Fonte: Case Localiza



Figura 14: Boletim informativo da companhia
Fonte: Case Localiza



Figura 15: Tag de Bagagem, Passaporte e Diário de Bordo
Fonte: Case Localiza

Competência para crescer


Líder,

Para reforçar o Modelo de Competências da Localiza junto aos colaboradores e a vocês, preparamos um material especial sobre esse tema.

Na pasta que você recebeu estão o Passaporte e o Diário de Bordo. O Passaporte contém informações detalhadas sobre os níveis em cada competência e uma área reservada a perguntas frequentes sobre o Modelo. Já o Diário de Bordo é um livrinho em que as 10 competências estão descritas de forma objetiva e com espaços para anotações e registros de atitudes percebidas no dia a dia.

Temos, junto a vocês, um desafio: disseminar e tornar o Modelo de Competências da Localiza conhecido e praticado por cada colaborador da Plataforma. Estas competências contribuirão para alcançarmos uma marca sólida e serão fundamentais para o nosso crescimento futuro.

Contamos com seu apoio.
Boa leitura e bom trabalho!



GUIA DO LÍDER AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Recursos Humanos

Guia do Líder

Selecionando por Competência



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

OBJETIVO: Avaliar o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza.

CONTEÚDO: O ciclo de vida e a contribuição de cada competência para o crescimento da Localiza e o sucesso do negócio.

ABILIDADES E ALCANCE DOS RESULTADOS: O colaborador deve ser capaz de avaliar o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.

RECURSOS: Guia do Líder, Diário de Bordo, Passaporte.

NOTAS: Este é um guia para auxiliar no processo de avaliação. É sempre 100%. Não há notas baixas e nem notas altas.

COMPETÊNCIAS: O colaborador deve ser capaz de avaliar o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO: O colaborador deve ser capaz de avaliar o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.

DICAS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

OBJETIVO: Avaliar o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza.

CONTEÚDO: O ciclo de vida e a contribuição de cada competência para o crescimento da Localiza e o sucesso do negócio.

ABILIDADES E ALCANCE DOS RESULTADOS: O colaborador deve ser capaz de avaliar o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.

N1	N2	N3	N4	N5
Para cada competência, avalie o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.	Para cada competência, avalie o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.	Para cada competência, avalie o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.	Para cada competência, avalie o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.	Para cada competência, avalie o desempenho do colaborador em relação ao Modelo de Competências da Localiza e o sucesso do negócio.


UTILIZE A REGRA FIM PARA O FEEDBACK


FATO: O que aconteceu?

IMPACTO: Que impacto gerou?

MOTIVO: Por que é necessário uma ação? Onde e quando?

Figura 16: Comunicação com a liderança e Guias do Líder
Fonte: Case Localiza








Figura 17: Game “Destino Competência”
Fonte: Case Localiza

2.2.6. Análise

Para este case, focaremos nossos estudos na análise da campanha “Competências para Crescer” por meio da teoria de Greimas, que conta com uma abordagem voltada à estrutura narrativa. Peirce nos ajuda a compreender a composição dos elementos para trazer a campanha à vida.

Toda a campanha seguiu a identidade visual da própria Localiza, atrelando a mensagem principal, novo modelo de competências, ao *core business* da empresa, que é facilitar viagem e deslocamento das pessoas, por meio do aluguel de veículos.

Com essa correspondência, visa-se dar sentido e significado aos conceitos-chave da companhia, a fim de gerar identificação com os valores da Localiza e entendimento sobre o novo momento da companhia, por meio do plano de carreira e desempenho promovido.

Para tanto, foi desenvolvida uma campanha com diversas ferramentas e veículos que compuseram o leque da comunicação, utilizadas para despertar o interesse dos colaboradores, promover envolvimento e engajamento nas ações propostas e reforçar a importância do projeto para o futuro, não apenas da companhia, como também do desenvolvimento profissional do colaborador.

a) Composição textual e visual

A comunicação utilizou o cerne do negócio para desenvolver sua campanha – facilitando a associação de referências e a compreensão dos funcionários a respeito do que estava sendo proposto.

A comunicação se utilizou de recursos e elementos que remetem à simbologia de uma viagem, trazendo a intenção de preparação, planejamento e realização da ‘viagem’ rumo ao seu crescimento. Em termos de conteúdo, podemos inferir que o time de comunicação se utilizou da técnica de *transmedia*, na qual os meios abordam o tema central de maneira complementar, tratando a

mensagem de acordo com o objetivo de cada ferramenta, com informações que visam reter a atenção do leitor, engajando-o e convidando-o a internalizar a mensagem.

A mensagem transmitida é clara: é necessário se preparar, estudar e estabelecer metas para definir onde o profissional quer e pode chegar e seguir o caminho rumo ao seu destino.

O campo semântico ampliou o alcance da mensagem ao utilizar analogias e metáforas com o tema de viagem, usando associações de palavras ligadas a destino, direções, crescimento, além de usar as competências básicas que são pré-requisitos da companhia para serem destacadas na comunicação.

Com isso, aplica-se a figura de linguagem de metáforas verbais, comparando o plano de carreira a uma viagem, sendo um hipoícone de terceiro nível. A composição de imagem usou elementos que atuam como sin-signos, representando existentes singulares, como estrada, mala de viagem, diário de bordo, passaporte e *tags* de viagem, outdoors e placas de direções, convidando o funcionário a se perguntar “Aonde Você Quer Chegar?”. Podemos inferir também o uso de figuras de linguagem na metonímia quando ele usa parte pelo todo, o crescimento do funcionário pelo da empresa, visto que um compõe o outro – a soma das partes resultam no todo.

Essa associação traz o sentimento de pertencimento e de focar seus objetivos em alcançar as metas estabelecidas. Assim como em uma viagem, a excelência e o desenvolvimento das competências trazem recompensa ao profissional e à própria empresa. Além da mensagem convocar o funcionário à ação, trazendo a senso de responsabilidade (“Aonde Você Quer Chegar?”), também o empodera a fazer a diferença na sua própria carreira, e consequentemente, no destino da empresa.

Em termos de conteúdo, todas as peças trazem um *call to action*, convidando o funcionário a refletir sobre sua posição na carreira e o que almejar alcançar, com questionamentos como “Aonde Você Quer Chegar?” e “Aceita o Desafio?”, sempre enfatizando que o novo modelo visa beneficiar o próprio colaborador, motivando seu crescimento e desenvolvimento profissional.

As peças levam a assinatura “Seu Crescimento Faz Parte do Nosso” e “Nosso Destino é Crescer com Você”, tornando o texto uma lei/verdade universal, um legi-signo. Dessa maneira encerra o ciclo em si mesmo e mostra que, ao desenvolver e incentivar o funcionário a buscar sua excelência, a própria empresa se beneficia disso, ao ter profissionais mais motivados e engajados nas suas funções.

As diversas imagens trabalhadas trazem esse ambiente de caminho a ser percorrido de acordo com a necessidade/possibilidade do funcionário. Com a impressão de se estar em uma estrada, a campanha convida o funcionário a pensar sua trajetória e onde ele gostaria de estar profissionalmente. Nesse meio, entra também o game de competências, criado para que funcionários e líderes pudessem compreender melhor os preceitos do novo modelo de competências e poder desenhar seu próprio caminho.

Já nas qualidades referentes ao uso das cores, as peças trouxeram diferentes tons de verde, do mais claro, verde-limão, ao verde de tom escuro, representando crescimento e novas possibilidades; amarelo, utilizado para dar destaque aos slogans e às assinaturas das peças, gerando mais impacto na mensagem abordada; e o branco, usado em frases de questionamentos e de ênfase ao nome do programa. Em termos de hierarquia, os destaques ficaram para o nome do projeto, “Modelo de Competências”, e para as questões abordadas, como “Aceita o Desafio?”. A tipografia usada é simples e direta no seu propósito, dando maior evidência à mensagem em si.

Completam a composição visual, o logotipo da empresa, sempre utilizado centralizado como plano de fundo, permeando o caminho a ser feito pelo funcionário, em uma metáfora do logo representar a própria estrada a ser percorrida – o crescimento do funcionário se daria, assim, dentro da companhia.

b) Greimas na prática

Ao inserirmos a teoria de Greimas na análise da campanha da Localiza, podemos verificar pontos de confluência com sua estrutura narrativa. No nível fundamental, temos a oposição de sucesso x fracasso, crescimento x estagnação – é preciso seguir o novo modelo para seguir em frente e alcançar seus objetivos profissionais.

Em todas as peças, o foco é sempre na positividade, no crescimento e na melhoria e desenvolvimento do profissional – fica implícito que aqueles que não seguirem as novas normas não estarão adequados a esse novo momento da empresa. A companhia pensa no funcionário que, por sua vez, deve retribuir o favor e ajudar a empresa a obter melhores resultados.

Já no nível narrativo, o conteúdo se transforma em objeto – adentramos nas categorias modais de querer, dever, poder e saber. Nestes termos, o objeto desejado faz do sujeito um sujeito desejoso - o funcionário quer se desenvolver profissionalmente e colher os frutos, não somente do seu trabalho, mas também do sucesso da companhia. Além disso, busca prosseguir trabalhando na empresa para crescer cada vez mais.

Permeando nossa análise pelas etapas da narração, temos que na fase de manipulação, temos o uso do recurso de tentação, ao oferecer ao empregado mais sucesso e crescimento, e recompensa pelo seu esforço em buscar desenvolver suas habilidades e aprimorar seu desempenho.

Já na fase de competência, a organização está oferecendo ao funcionário os meios/caminho de chegar lá/ser bem-sucedido e alcançar seus objetivos profissionais.

Para o quesito de performance, os games e eventos participativos para líderes e funcionários são os primeiros passos para a ação efetiva de mudar e aprimorar suas competências para desenvolver habilidades.

Por fim, temos a sanção pragmática, na qual o funcionário recebe reconhecimento e bonificação pelo esforço empregado para crescer.

Ao chegar ao momento de concretização das narrativas, o nível discursivo permite a construção da mensagem com diversas camadas de interpretação e leitura.

Com isso, utilizando-se do modelo actante, temos o eixo de desejo, no qual o funcionário é direcionado ao objeto de desejo, que é aprimorar e se enquadrar no modelo de competências; e o eixo de transmissão, no qual a empresa solicita que o funcionário aperfeiçoe suas habilidades e tenha as competências exigidas pela empresa, beneficiando-se dessa conquista – um depende do outro para ser bem sucedido.

A significação da campanha está por trás da imagem e do conteúdo abordado – está na percepção e entendimento que se tem da metáfora abordada. O funcionário compreende que é importante fazer parte e trabalhar profundamente no seu desenvolvimento e melhoria de performance e, por consequência, a empresa como um todo também cresce e alcança melhores resultados.

CONCLUSÃO

Pensar em construção de mensagem corporativa é pensar também em valores e cultura, em satisfação e em desenvolvimento profissional. Como vimos, um elemento está atrelado ao outro, contribuindo para o funcionamento da engrenagem da organização.

O planejamento e a execução de uma comunicação coesa e efetiva, que vise informar, conscientizar e engajar os colaboradores na cultura organizacional colaboram para a construção de uma unidade corporativa, com funcionários mais satisfeitos e empenhados em trabalhar em prol do sucesso dos negócios.

Nesse contexto, a comunicação interna torna-se meio essencial e importante pilar de sustentação da cultura e valores de uma companhia. Para que a comunicação com os funcionários seja efetiva, a utilização de elementos, recursos e ferramentas diversas devem ser trabalhadas estrategicamente para que contribuam na concretização de uma comunicação coerente, que seja proximativa e converse diretamente com os funcionários, despertando seus desejos, ambições e senso de pertencimento a um grupo.

Neste breve projeto, pudemos observar os principais signos e elementos textuais e visuais que podem ser utilizados na construção da mensagem corporativa, corroborados por teorias de grandes pensadores da semiótica que auxiliam na visualização e planejamento que contribuem para transmitir os valores da companhia aos funcionários.

Afinal, se estrategicamente elaborada, uma mensagem pode alterar a percepção sobre uma experiência e a vivência de determinada situação.

Referências bibliográficas

_____. Lista Alfabética de Verbetes. *Editora Contexto*. Disponível em: <http://editoracontexto.com.br/downloads/dl/file/id/984/dicionario_de_linguistica_da_enunciacao_o_primeiro_capitulo.pdf>. Acesso em: 28/02/2015.

_____. Top 5 infographics of the week: employee engagement. *Survey Analytics*. 14/02/2014. Disponível em <<http://blog.surveyanalytics.com/2014/02/top-5-infographics-of-week-employee.html>>. Acesso em: 26/08/2014.

AON HEWITT. *Tendências globais de engajamento dos funcionários 2013*. 2013. Disponível em: <http://www.aon.com/brasil/consulting/anexos/2013_Tendencias%20globais%20de%20engajamento.pdf>. Acesso em 09/01/2015.

BURNETTE-LEMON, Jessica. 4 key elements to communicating change. *Communication World Magazine*. 05/03/2014. Disponível em <<http://cw.iabc.com/2014/03/05/4-key-elements-to-communicating-change/>>. Acesso em: 26/08/14.

CARRAMENHA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras*. 1ª edição. Jundiaí: In House, 2013.

CARRASCOZA, João Anzanello. *Razão e Sensibilidade no Texto Publicitário*. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2004.

CHIACHIRI, Roberto. *O Poder Sugestivo da Publicidade: uma análise semiótica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DONDIS, Donis A. *Sintaxe da Linguagem Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

FIAT. *Lançamento novo Punto – comunicação interna e ROI*. Minas Gerais e Centro-Oeste, 2013. Trabalho vencedor do Prêmio Aberje 2013 na categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno.

FORMANCHUK, Alejandro. As 7 áreas de valor da comunicação interna. *Todo Significa*. 2013. Disponível em <<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/as-7-areas-de-valor-da-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 18/02/14.

FREUD, Sigmund. *Psicologia das massas & análise do eu*. 1920.

GLADWELL, Malcolm. *O Ponto da Virada*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.

GREIMAS, Algirdas Julien. *Semiótica do Discurso Científico: da modalidade*. 1ª edição. São Paulo: Difel, 1976.

HÉBERT, Louis. The Actantial Model. *Signo: theoretical semiotics on the web*. Disponível em <<http://www.signosemio.com/greimas/actantial-model.asp>>. Acesso em: 28/02/2015.

KLEIN, Mike. Focus your engagement effort where it matters most. *Communication World Magazine*. 01/06/2014. Disponível em <<http://cw.iabc.com/2014/06/01/focus-engagement-effort-matters-most/>>. Acesso em: 26/08/14.

LE BON, Gustave. *Psicologia das Multidões*. São Paulo: Delraux, 1980.

LOCALIZA. *Competências para Crescer – a implantação de um novo modelo de competências na Localiza*. Minas Gerais e Centro-Oeste, 2012. Trabalho vencedor do Prêmio Aberje 2012 na categoria Comunicação e Relacionamento com o Público Interno.

LUPTON, Ellen. *Pensar com Tipos*. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

MANSI, Viviane. Comunicação interna e as diferentes gerações. *Foco em Gerações*. 09/11/2011. Disponível em <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2011/11/09/comunicacao-interna-e-as-diferentes-geracoes/>>. Acesso em: 26/08/14.

MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene (org); et al. *Linguagem e Discurso*. 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

MENDES, Conrado Moreira. Da Linguística Estrutural à Semiótica Discursiva: um percurso teórico-epistemológico. *Periódicos*. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/Raido/article/viewFile/975/810>>. Acesso em: 28/02/2015.

SAMARA, Timothy. *GRID: construção e desconstrução*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

SANTAELLA, Lucia. *A Teoria Geral dos Signos: semiose e autogeração*. São Paulo: Editora Ática, 1995.

SANTAELLA, Lucia. *Matrizes da Linguagem e Pensamento: sonora, visual, verbal*. 3ª edição. São Paulo: Iluminuras, 2005.

SANTAELLA, Lucia. *O que é Semiótica*. 20ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

SANTAELLA, Lucia. *Semiótica Aplicada*. São Paulo: Cengage, 2002.