

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação**

Milene Cristina Jordão Burghardt

**Comunicação Interna em Tempos de Crise –  
um estudo de caso da Gerdau e o Consumo Consciente.**

**Porto Alegre**

**2009**

Milene Cristina Jordão Burghardt

# **Comunicação Interna em Tempos de Crise - um estudo de caso da Gerdau e o Consumo Consciente**

Monografia apresentada como pré-requisito  
para a conclusão do Curso de Relações  
Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e  
Comunicação Social da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob  
orientação da Professora Karla Muller.

**Porto Alegre, 17 de Dezembro de 2009**

Milene Cristina Jordão Burghardt

# **Comunicação Interna em Tempos de Crise - um estudo de caso da Gerdau e o Consumo Consciente**

Monografia apresentada como pré-requisito  
para a conclusão do Curso de Relações  
Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e  
Comunicação Social da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob  
orientação da Professora Karla Muller.

## **Banca Examinadora**

---

Professora Karla Muller

---

Professora Helenice Carvalho

---

Professora Vera Gerzson

**Porto Alegre, 17 de Dezembro de 2009**

## **Agradecimentos**

A minha família e amigos, pela compreensão,  
paciência e apoio sempre.

“Não é suficiente mostrar às pessoas como viver  
melhor: existe uma norma para qualquer grupo com  
poderes de comunicação de mostrar às pessoas como  
ser melhor.”

Marya Mannes

## **RESUMO**

Esta monografia visa analisar uma campanha de comunicação interna desenvolvida pela Gerdau no ano de 2009. O tema central é o consumo consciente, que trabalha a sustentabilidade como comportamento intrínseco ao hábito de qualquer colaborador da empresa, mas como cenário prático tem a crise econômica mundial, deflagrada no final de 2008, e que sujeitou organizações de todo o mundo a desenvolverem ações de redução de custo para a sua continuidade competitiva no mercado. Através da metodologia de estudo de caso, a Campanha Consumo Consciente é observada a partir de técnicas de análise de conteúdo e de análise da imagem. Os resultados dessa apreciação nos apontam o sucesso do trabalho de comunicação na Gerdau que, a partir de um tema tão frágil como a crise, conseguiu alcançar seus objetivos de redução de custos através de uma estratégia tangente baseada em um dos pilares da empresa, a sustentabilidade.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Comunicação e Gerenciamento de Crise. Gerdau. Consumo Consciente.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to analyze an internal communication campaign developed by Gerdau in 2009. The main subject is the conscious consuming, working on sustainability as an intrinsic value to the usual behavior of any employee of the company, but having as a practical scenario the global economic crisis, triggered at the end of 2008, that obligated organizations around the world to develop actions to reduce costs to maintain its continuous competitiveness in the marketplace. Through the case study methodology, the Conscious Consuming Campaign is observed from the techniques of content analysis and image analysis. The results of this assessment point out to the success of the communication work at Gerdau, that as from an issue as fragile as the crisis has achieved its goals of reducing costs through a strategy based in one of the pillars of the organization, the sustainability.

Key-words: Internal Communication. Communication and Crisis Management. Gerdau. Conscious Consuming.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: globo representativo do Sistema Gerdau de Comunicação Interna.....	p. 28
Figura 2: tabela de cores Gerdau .....	p. 29
Figura 3: globo representativo da Comunicação Interna Corporativa .....	p. 29
Figura 4: globo representativo da Comunicação Interna Local .....	p. 30
Figura 5: globo representativo da Comunicação Interna Direta .....	p. 30
Figura 6: globo representativo da Comunicação Interna Pontual .....	p. 31
Figura 7: logo corporativo de Comunicação Interna Gerdau .....	p. 31
Figura 8: logo local de Comunicação Interna Gerdau .....	p. 31
Figura 9: exemplos de projetos editoriais .....	p. 31 e 32
Figura 10: exemplos de cabeçalhos de informativos e comunicados .....	p. 32
Figura 11: murais Painel de Gestão À Vista .....	p. 33
Figura 12: mural Radar .....	p. 33
Figura 13: exemplos de cabeçalhos de informativos e comunicados locais... p. 34	
Figura 14: imagem-símbolo da Campanha Consumo Consciente .....	p. 48
Figura 15: chamada e imagem-símbolo da Campanha Consumo Consciente p. 48	
Figura 16: cronograma da Campanha Consumo Consciente .....	p. 48
Figura 17: cartaz conceito da Campanha Consumo Consciente .....	p. 52
Figura 18: Radar .....	p. 53
Figura 19: adesivo conceito da Campanha Consumo Consciente .....	p. 57
Figura 20: cartazes temáticos da Campanha Consumo Consciente .....	p. 60 e 61
Figura 21: adesivos temáticos da Campanha Consumo Consciente .....	p. 63
Figura 22: <i>templates</i> temáticos da Campanha Consumo Consciente ....	p. 64 e 65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p. 10</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – POR QUE E COMO COMUNICAR .....</b>	<b>p. 13</b>
	2.1 A COMUNICAÇÃO.....	p. 13
	2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – O QUÊ .....	p. 14
	2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – POR QUÊ .....	p. 16
	2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – COMO .....	p. 18
	2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O PÚBLICO DE CASA .....	p. 21
<b>3</b>	<b>GERDAU .....</b>	<b>p. 25</b>
	3.1 CONHECENDO A GERDAU .....	p. 25
	3.2 A COMUNICAÇÃO NA GERDAU .....	p. 26
	3.3 SISTEMA GERDAU DE COMUNICAÇÃO INTERNA .....	p. 27
<b>4</b>	<b>ENFRENTANDO A CRISE .....</b>	<b>p. 34</b>
	4.1 CRISE ECONÔMICA MUNDIAL – 2008 .....	p. 34
	4.2 O QUE CHAMAMOS DE CRISE .....	p. 34
	4.3 GERENCIAMENTO DE CRISES .....	p. 38
	4.4 AÇÕES NO GERENCIAMENTO DE CRISES .....	p. 40
<b>5</b>	<b>FALAR DE CRISE SEM FALAR DA CRISE .....</b>	<b>p. 44</b>
	5.1 O PROBLEMA .....	p. 44
	5.2 A SOLUÇÃO – CAMPANHA DE CONSUMO CONSCIENTE .....	p. 45
	<b>5.2.1 Raciocínio Estratégico de Comunicação .....</b>	<b>p. 46</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>p. 48</b>
	6.1 ESTUDO DE CASO .....	p. 48
	6.2 TÉCNICAS UTILIZADAS .....	p. 49
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DA CAMPANHA .....</b>	<b>p. 51</b>
	7.1 CAMPANHA CONSUMO CONSCIENTE .....	p. 51
	7.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	p. 53
	<b>7.2.1 Lançamento – peças conceito .....</b>	<b>p. 54</b>
	<b>7.2.2 Peças Temáticas .....</b>	<b>p. 56</b>
	7.2.2.1 <u>Cartazes</u> .....	p. 58

7.2.2.2 <i>Adesivos</i> .....	p. 61
7.2.2.3 <i>Templates</i> .....	p. 62
7.3 ANÁLISE DE IMAGEM .....	p. 63
7.4 CONCLUSÃO DAS ANÁLISES .....	p. 68
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>p. 72</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	p. 75
ANEXOS .....	p. 79
Anexo I – <i>Briefing</i> do Planejamento .....	p. 79
Anexo II – <i>Briefing</i> do Atendimento .....	p. 86
Anexo III – Textos de apoio dos cartazes temáticos da Campanha Consumo Consciente .....	p. 92
Anexo IV - capa e página da matéria sobre redução de custos no Linha Direta de Mogi das Cruzes .....	p. 94

## 1 INTRODUÇÃO

No final de 2008, uma forte crise econômica abalou o mundo financeiro, na qual organizações de todos os setores foram direta ou indiretamente atingidas. Tal situação desencadeou retração na economia internacional. A Gerdau, empresa mundial do setor siderúrgico, teve sua cadeia produtiva muito atingida e viu-se obrigada a desenvolver ações de redução de custos internos para que a empresa continuasse competitiva no mercado. Mas como elaborar uma campanha de comunicação interna pedindo redução de custos aos funcionários, em um momento em que o clima de crise vivenciado já se encontra latente? Como falar dessa crise que assola a empresa e que, impreterivelmente, precisa do apoio dos funcionários para ser superada?

Trabalhando a partir de um assunto tangente à crise, a Gerdau falou de redução de custos a partir de ações de conscientização. A proposta da campanha foi instigar uma mudança de comportamento por parte dos colaboradores. Através do tema “Consumo Consciente”, a empresa destacou que pequenas ações de cada um fazem a diferença para a sustentação de um planeta saudável. Por trás disso, a corporação pretendeu conseguir o apoio de seus funcionários para a redução de custos da organização.

O estudo a seguir foi motivado pelo fato da minha participação como testemunha da situação que a empresa vivia e da descoberta da estratégia certa para superá-la. Para desenvolvimento de campanhas de comunicação interna, a Gerdau conta com a *expertise* de uma agência de publicidade, o Gad’Agency. A agência, pertencente a uma *holding* de seis empresas de comunicação, visa o gerenciamento da marca desenvolvendo ações de comunicação interna e externa. Para a Gerdau, a agência é contratada apenas para comunicação interna e elabora campanhas tanto corporativas, quanto locais, para determinadas unidades. Acompanhei de perto meus colegas de atendimento, planejamento e criação, no desenvolvimento da estratégia, conceito e ações táticas para uma campanha que deveria trazer redução de custos para a empresa e fazê-lo de forma sutil, de modo a não acarretar mal-estar aos funcionários. Por isso a escolha do consumo consciente como tema da campanha que, na verdade, seria uma ação para enfrentar a crise.

O trabalho desenvolvido a seguir nos traça uma linha de análise de como essa comunicação da Gerdau aconteceu e quais ferramentas foram utilizadas. Para esse

entendimento, primeiramente é explorado o contexto vivenciado e a importância de uma comunicação em tempos de crise.

No segundo capítulo, traçamos conceitos de comunicação organizacional, a sua relevância para uma instituição e a forma como deve estar inserida estrategicamente na empresa, para que suas propostas estejam sempre alinhadas à filosofia empresarial. A partir daí, apresentamos as ferramentas de que se utiliza a comunicação organizacional, como a comunicação interna. De nada adianta a empresa se vender externamente se os seus funcionários são testemunhas da verdade e essa verdade não é condizente. Eles serão os primeiros a delatar tal distorção. Assim, a transparência se torna essencial para o sucesso de qualquer organização, que se torna tangível no momento em que todo o conteúdo de que a empresa se utiliza para a sua comunicação acontece em sincronia com a sua realidade. E mais, essa comunicação deve ser harmoniosa interna e externamente. Portanto, a comunicação interna se torna ferramenta fundamental para a engrenagem comunicacional de qualquer instituição.

No terceiro capítulo, há a apresentação da organização foco deste estudo: a Gerdau. Usando como fonte, informações da própria empresa, apresento sua trajetória histórica e demonstro como a comunicação interna é trabalhada hoje através do Sistema de Comunicação Interna Gerdau. Todas as ações, veículos e métodos utilizados para a comunicação interna dentro da empresa, em todas as suas unidades espalhadas pelo mundo, devem seguir um sistema devidamente elaborado para que essas comunicações estejam sempre alinhadas com a comunicação estratégica, e esta elaborada, segundo o planejamento estratégico da Gerdau.

Temos que entender o contexto da crise no qual a Gerdau se encontrava. O quarto capítulo nos responde a questões: o que é uma crise, como ela acontece e como as empresas podem preveni-la. Tudo isso é retratado com o objetivo de entender a conjuntura na qual a Gerdau estava inserida e apresentar formas de gerenciamento de crise e ações às quais as empresas devem estar dispostas a realizar para que saiam ilesas ou o menos afetadas possível da crise.

A partir do entendimento de uma crise, um questionamento surge: como falar de um assunto que atinge tão diretamente uma instituição e a torna tão fragilizada? E mais, como tratar desse assunto diretamente, já que os funcionários são os primeiros atingidos? Deste modo, no quinto capítulo apresentamos a solução encontrada: a campanha de comunicação íntera “Consumo Consciente”. O capítulo trata, a partir de

documentos do atendimento e do planejamento do GAD'Agency, de ações ligadas à estratégia desenvolvida e do *briefing* entregue à criação para que fosse desenvolvido o conceito visual da campanha.

A metodologia escolhida para a análise dessa campanha, assim como as técnicas utilizadas, são apresentadas no sexto capítulo. O estudo de caso, a análise de conteúdo e a análise de imagem se apresentam como melhores métodos para o estudo dessa campanha.

No sétimo e último capítulo, é realizada a análise em si. Tanto seu conteúdo quanto a imagem utilizada para a comunicação da proposta da campanha são analisadas criticamente para assim entendermos o que e como a Gerdau falou de redução de custos.

O objetivo desse estudo é analisar as táticas comunicacionais da campanha desenvolvida pela agência de comunicação para o público interno da Gerdau. Como essas táticas conseguiram abordar um assunto delicado como a crise e atingir o resultado esperado com ações dos funcionários. Esses resultados, afirmam a eficácia da comunicação interna e de quanto ela é imprescindível para a plena realização empresarial.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – POR QUÊ E COMO COMUNICAR

### 2.1 A COMUNICAÇÃO

Comunicar, informar, trocar experiências e pontos de vistas, permitir um novo significado para velhas hipóteses. A comunicação rege os seres humanos e é através de uma comunicação eficiente e de mão dupla (onde emissor e receptor têm atitudes) que as informações passam de uns para os outros.

Diversos autores conceituam comunicação: Bordenave (1982) defende a ideia de que tudo é comunicação. Palavras, gestos, olhares, modo de vestir, cores, desejos, tudo comunica. A comunicação proporciona o relacionamento e a transformação entre os seres humanos e do meio que os rodeia. Serve para transmitir a cultura e a vivência da sociedade. Não se consegue viver sem comunicar-se. Beltrão (1982) afirma que comunicação é o intercâmbio de informações com algum objetivo. Informações em símbolos com reação em símbolos. Requer reflexão, coisa que só os seres humanos conseguem fazer. Já Rüdiger (1998) diz que comunicação é interação humana, processo social primário, troca de mensagens por quaisquer aparatos disponíveis sendo que, sempre, em seus extremos há pessoas.

Esses autores, através de diferentes expressões e palavras, alegam que a comunicação é intrínseca ao ser humano; comunicação é qualquer interação entre os homens que canalizam informações e influenciam mútua e continuamente a sociedade e o mundo que a cerca.

A partir do intercâmbio entre indivíduos, da troca de informações, percepções e concepções, a comunicação acontece no momento em que esses pensamentos se encontram e formam um novo conceito a partir dos elementos explorados. Duarte, explica essa interação da seguinte maneira:

*[...] el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera. El entendimiento común no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio. El entendimiento puede ser la conclusión de las conciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje desputa, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje*

*se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo.* (DUARTE apud SILVESTRIN, GODOI e RIBEIRO, 2007, p. 30)

Assim, a comunicação pode ser analisada teoricamente através dos encontros cognitivos dos processos que envolvem essa troca de informações e/ou empiricamente quando se considera os meios pelos quais os planos cognitivos estão reunidos. Esses meios não são apenas aqueles geralmente citados – jornais, rádios, televisão – mas são todas e quaisquer manifestações informativas através da linguagem da fala, imagem e movimento. Silvestrin, Godoi e Ribeiro afirmam que “*los medios de comunicación, aun cuando son importantísimos, son como ‘derivados’ – no es en vano que son ‘de’ comunicación.*” (2007, p. 30). Portanto, o homem utiliza-se dos mais variados meios para se comunicar, com o objetivo de persuadir quem o rodeia através de suas expressões.

Para Ferreira (1988), comunicação é o intercâmbio de mensagens onde os homens se identificam, se influenciam e se orientam, não apenas a si mesmos, como também com o meio que os cerca. Essa influência é buscada por diversos objetivos: confiança, notoriedade, respeito e admiração. Qualquer organização ou pessoa pública vive dessas influências e através do que falam, fazem e defendem é que sua imagem perante a comunidade se forma.

Entende-se aqui a importância da comunicação para as organizações. De nada adianta seus produtos serem excelentes, seus serviços serem primorosos, se nada é comunicado aos públicos de interesse. Toda a organização necessita se comunicar. Comunicados, informações e mensagens que devem ser transmitidas e recebidas para/de os públicos-alvo de qualquer instituição.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – O QUÊ

Por um lado, a comunicação organizacional constitui-se de todas as mensagens enviadas por uma corporação com o objetivo de comunicar qualquer assunto que seja relativo e de relevância para a entidade. É uma mensagem que tem a assinatura da organização e o seu conteúdo é de responsabilidade do emissor da mesma. Por outro, são todas as mensagens enviadas e recebidas pela organização de seus públicos. Isso porque, toda comunicação é um processo que possui uma troca de informações, seja ela formal ou não.

O surgimento da comunicação organizacional, segundo Gaudêncio Torquato (1984), ocorreu devido às várias mudanças consequentes da Revolução Industrial. Com o progresso das indústrias, substituindo o trabalho manual para a máquina, a forma de relacionamento empresa-funcionário mudou; setorizando a produção, houve a necessidade da compreensão do todo da organização; com o ocorrido êxodo rural as cidades superlotaram e o choque cultural foi enorme. Tudo isso exigia uma nova forma de comunicar e de se posicionar diante à sociedade. Iniciou-se o trabalho de comunicação mercadológica, para saciar a demanda desses novos produtos de produção em massa; a consolidação dos meios de comunicação de massa fez com que as empresas se vissem obrigadas a dar explicações a seus públicos, cada vez mais informados; e o surgimento da comunicação empresarial foi ocasionado também por reação à comunicação sindical que começou a se organizar fortemente.

Kusch afirma que, a partir desse quadro, formado pela Revolução Industrial, as organizações se viram obrigadas “a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação de produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização.” (KUNSCH, 1997, p. 56).

A denominação do que chamamos de comunicação organizacional muitas vezes é confundida por comunicação empresarial ou institucional:

Acredito que o termo comunicação organizacional, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando a qualquer tipo de organização social (empresa pública ou privada, instituições, entidades sem fins lucrativos etc.), não se restringindo ao âmbito do que se costuma denominar ‘empresa’. (KUNSCH, 1999, p. 75)

Kunsch defende que a comunicação deve ser assim denominada organizacional no sentido de lhe permitir abrangência e conceituação nos diversos segmentos que lidam com públicos variados e necessitam comunicar-se com eles.

Portanto, conceituaremos a comunicação organizacional para que o entendimento dessa atividade, bem como a sua importância para qualquer organização, fique clara:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p.68)

Além da conexão entre as partes – públicos e instituição – e do fluxo de mensagem, podemos ir mais além se pensarmos que essas mensagens permitem ações de mudanças e posicionamentos críticos perante a organização em questão.

[...] o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem. A comunicação ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmitificam atividades organizacionais e mudança organizacional. (KRESSPS apud KUNSCH, 1997, p.68)

Margarida Kunsch então conclui que a comunicação organizacional inclui todos os processos comunicacionais de uma corporação:

[...] a comunicação organizacional compreenderia o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (1999, p. 75)

Dessa maneira, podemos concluir que a comunicação organizacional é extremamente estratégica para a empresa. É a partir do seu planejamento que todas as ações comunicacionais são executadas e geridas. “Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações.” (KUNSCH, 2007, p. 41).

### 2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – POR QUÊ

Sendo estratégica, a comunicação organizacional deve estar alinhada com tudo o que a empresa defende, sua filosofia e cultura. Deve ser a transparência do que é a instituição. Em tudo o que a empresa comunicar deve estar transparecendo as suas crenças e valores, para que a ideia defendida seja percebida como realmente verdadeira. A transparência é definida por Tapscott e Ticoll (apud PONS e MOREIRA, 2008, p. 59) “como a acessibilidade, para os *stakeholders*<sup>1</sup>, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”.

Com a facilidade de comunicação na atualidade, a multiplicidade e a instantaneidade dos meios de comunicação são tão grandes, que se uma empresa arrisca fazer um discurso fora da sua realidade interna, ou que não esteja de acordo com o relacionamento de qualquer outro público-alvo, a empresa é desmascarada facilmente. E, uma vez sem credibilidade, a instituição perde clientes, parceiros e negócios. “No ambiente complexo em que hoje operam as empresas dominadas pela globalização dos negócios e a multiplicidade de mídias, o desafio de garantir o discurso corporativo único torna-se a cada dia mais difícil de vencer” (CARNEIRO, 2005, p. 53).

Portanto, a estratégia de comunicação de uma organização deve estar alinhada à sua cultura organizacional e deve estar de acordo com a realidade da empresa. Em empresas que possuem várias filiais esse cuidado deve ser ainda maior, porque as realidades encontradas são muito diferentes umas das outras. “O entendimento da empresa, sua história, cultura e negócio são o passo inicial para traçar uma estratégia de comunicação, e não há duas situações iguais entre empresas ou mesmo nas próprias unidades de uma mesma empresa” (CHAMPI JR., 2005, p. 23). Corporações que mantêm unidades em todo o mundo devem adaptar a sua comunicação à cultura local.

Podemos pensar em uma cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada instituição. Como afirma

---

<sup>1</sup> – *Stakeholders*: expressão empregada na Administração, utilizada na área de Comunicação referindo-se a públicos de interesse.

É a partir da cultura que se define também a identidade da instituição.

Adalberto Chiavenato (1999), a cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas.

Etimologicamente falando, Rudimar Baldissera (2008) define identidade como só existente se tiver o ‘outro’. É constituída a partir de diferenças que, comparadas, existem apenas por que não é o outro. Identidade é a afirmação a partir da negação do não ser. E a partir dessas negações que a identidade se forma, constituída de muitos elementos que sempre são colocados à prova para que a identidade se confirme.

Igualmente podemos dizer da Identidade Corporativa. Os elementos que a constituem estão sempre à prova e devem ser constantemente (re)comprovados. A empresa deve manter tais elementos de acordo com o que acredita ser e como quer ser percebida. Através da comunicação é que a empresa defende, compartilha e reinventa esses elementos.

*“La comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad.”* (SILVESTRIN, GODOI e RIBEIRO, 2007, p. 33). Sejam as culturas e identidades corporativas quais forem, é alinhadas a elas que todas as mensagens emitidas, a partir da instituição, devem estar, atingindo seus públicos de interesse e os influenciando de acordo com as suas ideologias.

Desse modo, fica claro que o alinhamento das diretrizes da comunicação deve estar em nível estratégico da empresa, para que a mensagem-chave seja única para todos os públicos, onde quer que eles estejam, e ainda assim, consiga se adaptar às necessidades de cada um. É preciso agir “localmente, com independência, mas nunca desalinhadamente, o que torna a comunicação mais eficiente, eficaz e acertada, destinada a cada público em particular e, ainda assim, coerente com os objetivos corporativos.” (SÁ, 2005, p. 77).

## 2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – COMO

Uma estratégia de comunicação organizacional deve respeitar os seguintes pontos. Primeiramente, analisar qual é o futuro desejado, que caminho deve ser seguido

e como pretende alcançá-lo – são a Missão, Visão e Valores de uma empresa. A partir daí se elenca as políticas e diretrizes de comunicação às quais nortearão os conteúdos das mensagens e as prioridades de comunicação. De acordo com as definições estratégicas, a empresa planeja a curto, médio e longo prazo a comunicação a ser realizada para todos os públicos e as mensagens dirigidas a cada público da organização.

*La comunicación organizacional requiere conocimiento y habilidad en relación con los anhelos y con las expectativas de los públicos. Mapear el perfil de los públicos a priori es fundamental para aplicar y adaptar los discursos organizacionales, incluso en situaciones de interacción intercultural. (SILVESTRIN, GODOI E RIBEIRO, 2007, p. 34)*

Só sabendo com quem se fala é possível entender e então suprir as necessidades e desejos do público a atingir. A partir da definição do público-alvo, pesquisam-se suas características e expectativas e a organização deve procurar se comunicar diretamente com ele para que essa comunicação se torne efetiva e tenha seu objetivo alcançado, tendo em vista a objetividade da mensagem ao receptor da mesma.

[...] percebe-se uma diferença entre as expressões ‘direcionada’ e ‘dirigida’. A primeira refere-se ao tipo de encaminhamento das mensagens de comunicação massiva, transmitidas as determinadas faixas da população sem haver nenhuma segurança de quais pessoas receberão efetivamente a informação. A segunda tem o sentido de representar um alvo exato que é localizado e, por meio de escolhas sucessivas, alcançado, havendo controle integral do emissor, do canal e, singularmente, do depositário da informação (grupos que se almejam converter em públicos). (FORTES, 2003, p. 239-240)

Segundo Muller (1997), a comunicação dirigida é uma comunicação alternativa, se considerarmos como padrão a comunicação de massa. Ela representa os interesses próprios de categorias e são destinadas a públicos específicos, com informações direcionadas. Vale o investimento, porque garante que o público certo seja atingido e há maiores chances de retorno do destinatário.

A comunicação dirigida é muito importante para que a mensagem chegue ao seu destino corretamente. São informações ‘endereçadas’ para um público específico. Os

veículos utilizados, assim como a sua linguagem, apelos e peculiaridades têm um fim certo e são focados para o público ao qual se destina. O emissor tem controle do destino e interpretação da sua mensagem.

Em resumo, a comunicação dirigida é perfeitamente determinada, selecionada e controlada pelo emissor das informações, o que dá segurança ao promotor do relacionamento. Impulsiona-se a comunicação dirigida pelo uso de veículos que, relativamente à comunicação de massa, são menos dispendiosos, embora limitados quando se trata de grandes números. (FORTES, 2003, p. 241)

Os veículos de comunicação dirigida vão ao encontro dos interesses do receptor e a eficácia da comunicação é somatizada e certa. Eles “têm por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com um número selecionado de pessoas homogêneas e conhecidas.” (CESCA, 1995 - p. 29). Segundo Fortes (2003), os veículos mais utilizados são: correspondências, mala direta, carta circular, discursos, relatórios, telefonemas, audiovisuais, reuniões, visitas (*open house*), quadro mural, banners, boletins/jornais/revistas institucionais, folhetos/*flayers/folders*, *e-mail*, caixa de sugestões, manuais, *newsletter* etc.

A comunicação dirigida escrita não tem a flexibilidade da interação pessoal. Todas as informações são documentadas e servem de comprovação para qualquer instância. Porém, se apresentam como a melhor maneira de comunicação dirigida ao maior número de pessoas dentro de um segmento específico que se deseja atingir.

Muitos dos veículos de comunicação dirigida são destinados ao público interno. Com certeza podemos afirmar que uma comunicação interna não acontece de outra maneira senão sendo dirigida a esse público. Todas as mensagens destinadas aos funcionários e prestadores de serviços internos são para eles e possuem linguagem própria.

Como já explicado anteriormente, a comunicação interna é uma das ramificações da comunicação organizacional, na qual se responsabiliza por toda e qualquer mensagem direcionada ao público interno.

Não é mais possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados de comunicação institucional, mercadológica, interna e

administrativa, fazendo-se necessário criar uma filosofia e uma política que privilegie a integração desses setores comunicacionais para fazer frente a essa sociedade afluyente e ter acesso aos mercados complexos e competitivos. (KUNSCH, 1999, p. 76)

Assim, definiremos cada uma dessas comunicações para entendermos o modo integrado a ser trabalhada a comunicação organizacional.

**Comunicação institucional:** objetiva a construção de credibilidade, fortalecimento da marca e imagem da instituição, assim como da sua personalidade. É a prática de criar uma identidade corporativa diferenciada no mercado e que seja reconhecida pelos públicos. Prevê atividade de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade corporativa e visual, *marketing* social e *marketing* cultural.

**Comunicação administrativa:** assume caráter funcional e instrumental de comunicações importantes da empresa para os funcionários, através de fluxos internos horizontais, verticais (nos dois sentidos) e uma rede formal e informal.

**Comunicação mercadológica:** comunicação que prevê resultado em vendas e lucros. Utiliza-se de *marketing* de negócios, propaganda comercial, promoção de vendas, feiras e exposições, *merchandising*, demonstração pessoal de produtos, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes e assistência técnica na pós-venda.

**Comunicação interna:** canais de comunicação livres para interação entre funcionários e organização. Adota desde metodologias e técnicas de comunicação institucional até de comunicação mercadológica. Torna-se realmente eficaz se trabalhada de forma integrada com todas as outras comunicações organizacionais e com as diretrizes da empresa. Assim como, o seu sucesso depende de planejamento, controle e avaliação constantes.

Claramente percebemos o quanto o trabalho comunicacional de uma organização deve ser esquematizado e executado de maneira conjunta e seguindo as mesmas diretrizes de acordo com o planejamento estratégico da instituição.

É preciso haver consonância entre o que se diz e se faz aos funcionários e o que se projeta para os demais públicos da instituição. Grande parte da imagem institucional é difundida através do público interno, daquilo que os funcionários dizem a respeito da organização na qual trabalham e de como reagem às crises por elas vivenciadas. (PONS e MOREIRA, 2008, p. 77)

## 2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O PÚBLICO DE CASA

Como dito por Mônica Elisa Dias Pons e Elizabeth Huber Moreira, a comunicação interna é imprescindível à imagem com a qual a organização quer ser percebida por seus públicos. Ninguém melhor que um funcionário para defender e elogiar sua empresa; como também, ninguém melhor que ele para ser sincero quando alguma coisa não vai bem. O funcionário é a primeira e principal fonte de informação sobre uma instituição. Assim sendo, a comunicação destinada a ele deve ser instantânea, verdadeira e eficiente. “[...] a comunicação interna tem o desafio de informar bem e no tempo certo, ter credibilidade e ser capaz de despertar a motivação das pessoas.” (SOUZA e BRANDÃO, 2006, p. 81). Bueno ainda complementa:

Diante da complexidade do ambiente externo e sua influência no ambiente interno, é também imperativo que as mensagens de comunicação interna tenham alta consistência e integração para dar visibilidade à forma como a empresa está se conduzindo, compartilhando valores com clareza e precisão. (2007, p. 35)

O público interno é um público conhecido pela empresa, e mais do que isso, é parte constituinte dela, merece muita atenção quanto às informações transmitidas. É através da comunicação interna que o funcionário deve ter conhecimento de processos, procedimentos, normas e diretrizes da empresa. Qualquer informação referente ao seu local de trabalho, o empregado deve ficar sabendo pela própria empresa, evitando que se originem boatos e burburinhos, tanto internos, quanto externos.

A comunicação interna deixa, neste momento, de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração. E ainda vai além: funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo. (BUENO, 2007, p. 13)

A comunicação interna reverte em produtividade uma vez que o funcionário se sente valorizado pela empresa, se considera parte constituinte da organização e se conscientiza de que o seu trabalho individual enriquece o bem coletivo.

Villafañe apresenta os princípios da comunicação interna: distinguir entre información e comunicación; una actitud proactiva de La alta dirección; proyectar La imagen intencional de La compañía a través de La comunicación interna; garantizar La coherencia entre La comunicación interna y externa; revalorizar La comunicación interna extendiéndola más Allá Del ámbito de La compañía. (apud PONS e MOREIRA, 2008, p. 76)

Bueno (2007) nos apresenta argumentos que indicam a importância da comunicação interna: primeiro quanto ao público interno, afirmando que é ele o principal público da organização e o maior interessado no crescimento da empresa, para que assim possam crescer juntos. Além disso, é o principal formador e multiplicador de opinião sobre a empresa, tendo plena credibilidade frente aos outros públicos. Em segundo plano, indica a comunicação interna como responsável pela circulação de informações, produção de debates, disseminação de diretrizes e capacitação dos colaboradores. “Quando ela não funciona, os esforços se dispersam, impedindo que haja uma convergência de interesses para a solução de problemas comuns.” (BUENO, 2007, p. 33). Só a comunicação interna estabelece diálogo entre empresa e colaboradores, transmitindo confiança daqueles para esses, propiciando uma atmosfera favorável ao crescimento e ao sucesso.

A criação de um ambiente saudável, impulsionado por diálogo aberto e transparente, onde os funcionários são valorizados como parte fundamental e viva da organização, mostra-se, cada vez mais, como uma questão de relevância e premência. (PONS e MOREIRA, 2008, p. 66)

A partir de um momento em que empresa e funcionários sentem-se livres para se expressar, a comunicação entre as partes se torna constante, eficaz e garante resultados positivos em âmbitos humanos, financeiros e administrativos.

Os meios em que essa comunicação acontece são muitos e a maneira com que são articulados diferem de instituição para instituição. No entanto, seja de que forma acontece, deve haver a consciência de que a comunicação é essencial para organização.

Para discutirmos um pouco mais sobre esse assunto, analisaremos agora dados da pesquisa realizada pela Aberje, em 2002, com o objetivo de identificar o uso e os meios de comunicação corporativos com o público interno (BUENO, 2007, p. 22). A

pesquisa possui uma amostra de 100 a 500 Maiores e Melhores Empresas, de acordo com levantamento da Revista Exame; dentre elas, 38 das 50 maiores indústrias do país, 24 das 50 maiores prestadoras de serviços e 8 dos 10 maiores bancos nacionais.

O primeiro resultado apresentado é que, a comunicação interna, em 41% das empresas, está nas mãos do setor de Recursos Humanos e 56%, nas mãos da área de Comunicação. Os outros 3% encontram-se nas mãos do *Marketing*, da Presidência, da área de Relações Internacionais, de Assuntos Governamentais e Institucionais, na área de Assuntos Corporativos, de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento, na área de Educação Ambiental ou na Administração da empresa. E ainda, na maioria das empresas pesquisadas, 75%, apresentam a gestão da comunicação interna nas mãos de equipes interna e externa, que trabalham em conjunto.

O segundo resultado da pesquisa, acerca dos meios de comunicação interna utilizados por organizações brasileiras, mostrou que 31% das empresas têm o jornal interno como principal veículo de comunicação. Seguido por: 24% que utilizam a revista corporativa, 18% a *intranet*, 11% citaram a utilização do jornal eletrônico, *e-mail*, agência de notícias, cartazes, carta do presidente, *banners* ou comunicação face a face. 6% utilizam caixa de sugestões, *pop-up* ou jornal mural e 4% disseram utilizar o boletim informativo como principal veículo de comunicação interna. Outros meios de comunicação citados foram: revistas e vídeos periódicos, vídeojornal, reuniões e eventos, publicações, folhetos e *folders*, campanhas, *newsletter*, *wallpaper*, linha direta, canal aberto, mala direta e cartas, memorandos, sistema de áudio/rádio e TV corporativa, *voice mail*, vídeo conferência, *outdoors*, faixa e *holerites*.

Como o principal meio de comunicação apresentado foi o jornal interno, a próxima questão referiu-se à periodicidade desse material. 32% divulgam informações diariamente, 28% mensalmente, 18% bimestralmente, 14% com periodicidade semanal, 4% quinzenal, 3% trimestral e 1% três vezes por semana.

Portanto, a pesquisa realizada que apresenta um raio-X da comunicação interna nas organizações brasileiras, conclui que quem gere a comunicação interna é a área de comunicação da instituição, que conta com uma equipe integrada de profissionais internos e externos. E o Jornal Interno é apontado como o principal veículo de comunicação entre empresa e funcionários.

Maria Aparecida de Paula apresenta, no livro de Bueno, *Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica* (2007), sua análise de pesquisas realizadas

pela Idéia Comunicação e Aberje sobre a comunicação interna em corporações brasileiras. Suas conclusões estão presentes no artigo “Sintonia Fina para construir sentido”, através de três pontos indispensáveis quando se pensa em comunicação interna.

1) Do ponto de vista do conteúdo: devem-se contextualizar as mensagens, transmitir a realidade e a conduta da empresa e transparecer informações convergentes às demandas específicas e estratégicas da empresa;

2) Dos meios de comunicação: é indispensável organizar os processos de forma a integrar os meios, como a mídia interna, com a comunicação face a face, de modo a treinar e capacitar as lideranças para que as mesmas informações passadas através das mídias sejam transmitidas pelas lideranças para todos os colaboradores;

3) Do controle e avaliação dos processos e informações transmitidas: a importância do *feedback* do público quanto à eficácia e eficiência das mensagens. A comunicação interna só alcança o seu objetivo quando as suas informações são entendidas e incorporadas pelos colaboradores.

Trabalhar a comunicação interna, a partir dos veículos de comunicação dirigida, através das diretrizes da comunicação organizacional, que estão alinhados ao planejamento estratégico da empresa, faz dessa a principal e primordial ferramenta para construção positiva da imagem da instituição. “A comunicação interna tem que ser feita em parceria com a área de Recursos Humanos que trabalha a comunicação institucional. Essa tem que ser um *link*, uma sintonia, com a área mercadológica.” (KUNSCH, 1999, p. 85). Como um corpo, o organismo deve estar em plena saúde para que ele possa exercer outras atividades. A empresa, sendo corpo, deve cuidar para que o seu organismo (público interno) esteja saudável para que os demais *stakeholders* da instituição sejam atingidos com a mesma eficácia. A empresa que mantém essas atividades alinhadas já garante parte de seu sucesso. A Gerdau, no seu centenário, apresenta como uma de suas mais desenvolvidas ferramentas, a comunicação interna, como veremos a seguir.

### 3 GERDAU

A Gerdau, companhia brasileira no *ranking* como uma das maiores empresas no setor siderúrgico no mundo, demonstra considerar a comunicação com seus públicos uma importante atividade. Já em 1965, 64 anos após a sua fundação e década em que a comunicação empresarial no Brasil ainda estava dando seus primeiros passos, a Gerdau se propôs a criar o seu primeiro jornal interno: o Ferronotícias. Na época, a empresa possuía quatro sedes (fábrica de pregos, em Passo Fundo-RS, siderúrgicas, em Sapucaia-RS e Charqueadas-RS, e o escritório em Porto Alegre-RS). O Ferronotícias era o canal de comunicação entre todos os funcionários da empresa e servia como instrumento agregador e integrador da instituição com os seus colaboradores, transmitindo valores, crenças e objetivos corporativos.

#### 3.1 CONHECENDO A GERDAU

A história da Gerdau, como hoje conhecemos, iniciou em 1869, quando João Gerdau, imigrante alemão, abriu uma casa de comércio na Colônia de Santo Ângelo, atual cidade de Agudo-RS. Seu negócio era a comercialização de mantimentos, tecidos, ferramentas e pregos. Com o passar dos anos, o então empresário, focou-se no mercado de pregos exclusivamente e, 32 anos depois, João comprou a Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris, de Porto Alegre-RS, empreendimento chave para o início da Gerdau.

Em 1933, já sob o comando de Hugo Gerdau, filho de João, a então chamada Fábrica de Pregos Hugo Gerdau, começou o seu desenvolvimento, abrindo a primeira filial em Passo Fundo-RS. Na década de 40, a Gerdau deu passos importantes, passando a integrar o mercado da Bolsa de Valores de Porto Alegre, transformando-se em uma S.A. e adquirindo a sua primeira siderúrgica, a Siderúrgica Riograndense, em Sapucaia do Sul-RS.

A partir de então, a expansão e consolidação da empresa no mercado nacional e internacional alçou vôo e, com 108 anos, a Gerdau já possui 18 unidades siderúrgicas em 14 países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela; 12 mil colaboradores em todas as unidades; 85 mil acionistas de ações advindas da Bolsa de

Valores de São Paulo, Nova York, Madri, Toronto e Lima e uma produção de 8 milhões de toneladas/ano, que atendem os setores da construção civil, indústria e agropecuária.

Hoje, a Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos maiores fornecedores de aços longos especiais do mundo. Em 2008, apresentou um faturamento de

R\$ 47,6 bilhões. Está sempre atenta às necessidades de seus clientes e desenvolve pesquisas de satisfação tanto externas quanto internas para garantir o bom relacionamento com seus públicos.

### 3.2 A COMUNICAÇÃO NA GERDAU

Ao longo desses anos, a comunicação com todos os públicos de interesse da empresa teve destaque. Em 1976, a Gerdau recebeu o Prêmio Mauá, na sua primeira edição. O Prêmio Mauá é um reconhecimento na área de relações com acionistas, investidores, analistas especializados e com o público, instituído pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e pelo Jornal do Brasil. A comunicação interna também sempre foi preocupação da empresa, a informação aos seus colaboradores desde o início foi de extrema importância. Como já citado, o Ferronotícia iniciou um trabalho de comunicação interna na Gerdau que, hoje, estrutura-se de forma complexa através de canais pré-estabelecidos e padronizados pelo Sistema Interno de Comunicação da Gerdau.

Souza e Brandão (2006, p. 75) afirmam que a comunicação interna auxilia “para que os públicos internos estejam engajados e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização.” Isso quer dizer que é através dos canais de comunicação interna que a empresa comunica, informa e, mais do que isso, proporciona a incorporação das suas filosofias pelos colaboradores.

A Gerdau trabalha as suas diretrizes através das várias campanhas e projetos que desenvolve. Tendo como Missão o foco em siderurgia, busca satisfazer clientes, criar valor aos acionistas e se compromete com a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentado da sociedade. Tudo isso se comprova a partir da sinergia entre demanda do cliente e oferta de produtos de acordo com a necessidade de cada um, garantida pela satisfação dos colaboradores em seu trabalho e cobrindo a expectativa do acionista quanto aos seus lucros; certificando de que, todas as atividades nas quais a empresa está

envolvida, vão ao encontro da sustentabilidade. Todos os Valores defendidos pela instituição são claramente equiparados às ações citadas, como é possível notar:

#### Valores Corporativos Gerdau

- Cliente satisfeito
- Segurança total no ambiente de trabalho
- Pessoas comprometidas e realizadas
- Qualidade em tudo que faz
- Empreendedorismo responsável
- Integridade
- Crescimento e rentabilidade

Mantendo suas ações e comunicações nas diretrizes acima, é totalmente tangível uma Visão que pretende fazer com que a Gerdau se transforme em uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.

### 3.3 SISTEMA GERDAU DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A Gerdau acredita que pessoas comprometidas e realizadas são a essência de uma organização. Os colaboradores devem se sentir participantes da empresa, estar informados e poder informar sobre as atividades da mesma. Para isso, foi desenvolvido o Sistema Gerdau de Comunicação Interna. Um sistema baseado em necessidades de comunicação que identifica ferramentas e canais comunicacionais na empresa. Seu grande objetivo é adequar a comunicação interna ao grande crescimento da Gerdau e assegurar a eficácia das informações entre e para todos os colaboradores.



Figura 1: globo representativo do Sistema Gerdau de Comunicação Interna

O Sistema Gerdau de Comunicação Interna é representado por um globo que remete ao dinamismo e internacionalização da empresa. Para melhor atender a todos os âmbitos e níveis da corporação, o Sistema prevê quatro dimensões de canais comunicacionais. Cada um deles é representado por uma cor no globo e esse símbolo está presente em todos os canais de comunicação interna. As cores representativas são encontradas em

qualquer material de comunicação interna da empresa e apenas elas podem servir de fundo padrão, outras cores disponíveis devem ser utilizadas apenas como apoio ao material desenvolvido ou devem estar aplicadas como matizes das cores padrões.

CMYK:	PANTONES:
 0 / 20 / 100 / 0	 116 C
 90 / 40 / 0 / 0	 2945 C
 0 / 50 / 100 / 0	 1505 C
 40 / 0 / 100 / 0	 376 C

Figura 2: tabela de cores Gerdau

As 4 dimensões da comunicação interna Gerdau são divididas da seguinte maneira:

- Comunicação Interna Corporativa:



Figura 3: globo representativo da Comunicação Interna Corporativa

É toda e qualquer comunicação que tenha como objetivo atingir os colaboradores de toda a empresa, em todas as unidades do mundo. É uma mensagem corporativa e representa todas as

campanhas e comunicados desenvolvidos para os todos os colaboradores da Gerdau. Sua cor representativa é azul. A

Comunicação Interna Corporativa utiliza seis canais:

- Gerdau Connection – revista semestral
- Linha Direta Já Corporativo – informativo
- Gerdau NET – *intranet*
- Mercado Siderúrgico – *e-mail*
- Gerdau News – *e-mail*
- Pauta Executiva Corporativa – *e-mail*

- Comunicação Interna Local:



Figura 4: globo representativo da Comunicação Interna Local

Qualquer comunicação que utiliza canais tradicionais de comunicação, como cartazes, cartilhas, folhetos, informativo, *e-mail*, etc., é desenvolvido como Comunicação Interna Local e leva a cor amarela no globo. Os canais utilizados são:

- Linha Direta – jornal
  - Linha Direta Já – informativo
  - Gestão À Vista – quadro mural
  - Radar Gerdau – quadro mural
  - Gerdau NET Local – *intranet*
  - Pauta Executiva Local – *e-mail*

- Comunicação Interna Direta:



Figura 5: globo representativo da Comunicação Interna Direta

A Comunicação Interna Direta refere-se a toda mensagem trocada através da interação pessoal entre o Gestor e a sua equipe, utilizando o verde:

- Reuniões de Célula
- Reuniões de Área
- Discussão Diária de Segurança – DDS
- Mesa Redonda
- Encontro com o Diretor

- Comunicação Interna Pontual:



Essa comunicação trata de campanhas específicas e priorizam a divulgação e o reforço de conceitos, processos, políticas e diretrizes da empresa. Sua cor de representação é a laranja.

Toda a mensagem enviada pela Gerdau possui a sua assinatura através do logotipo. Quando a mensagem é corporativa o logo vem simples, mas quando a mensagem é local, o logo vem com o acréscimo do nome da unidade emissora.

Figura 6: globo representativo da Comunicação Interna Pontual

Assim, as comunicações corporativas levam o cabeçalho na cor azul e o logo corporativo, enquanto as mensagens com emissão direto da unidade levam a cor amarela e o logo com o nome correspondente a sua unidade.



Figura 7: logo Corporativo de Comunicação Interna Gerdau



Figura 8: logo Local de Comunicação Interna Gerdau

Cada um dos veículos, nas quatro dimensões, possui um padrão gráfico e editorial que é seguido em todas as unidades da empresa.





Figura 9:exemplos de projetos editoriais

Assim como os cabeçalhos de informativos e comunicados também seguem em padrão em cor – dependendo do emissor, corporativo ou local – e gráfico.



Figura 10: exemplos de cabeçalho dos informativos e comunicados

Dois outros canais padrões utilizados em todas as unidades são o Painel de Gestão à Vista e o Radar. São murais produzidos em acrílico para fixação de folhas e possuem objetivos diferentes: o Painel de Gestão à Vista é produzido especificadamente para determinada área e são fixadas informações relativas ao trabalho ali desenvolvido.



Figura 11: murais Painel de Gestão À Vista

O Radar é utilizado para informações gerais da unidade. Deve estar localizado em local de constante movimentação dos funcionários, como caminho ao refeitório ou vestiários. No Radar, há locais específicos para informações corporativas, locais e de determinadas áreas como RH e Segurança.

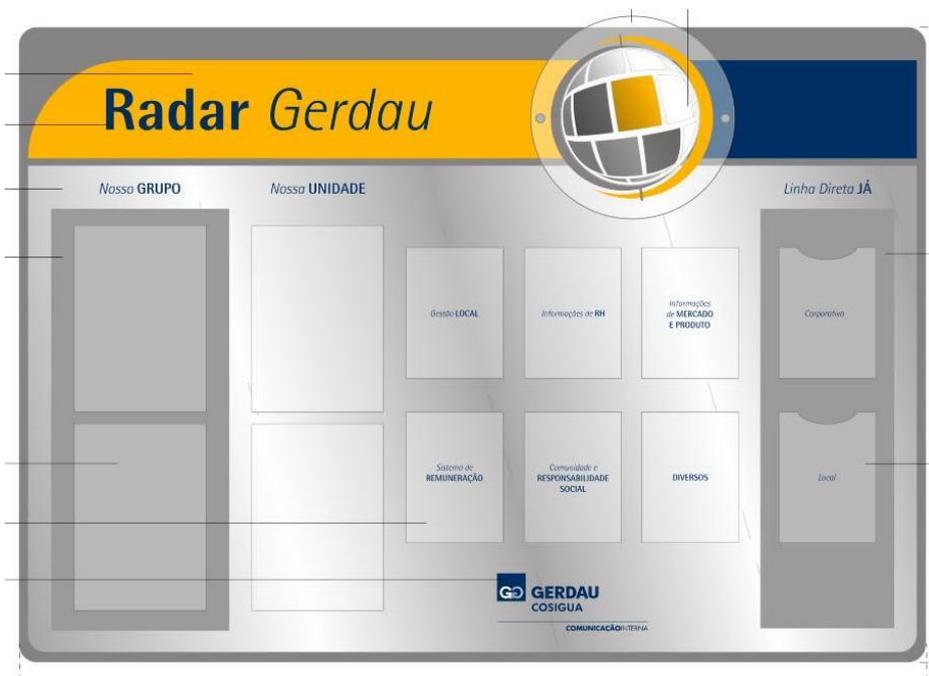


Figura 12: mural Radar

O Radar prevê a veiculação de notícias referentes à empresa. No espaço à esquerda indicado “Nosso Grupo” são inseridos cartazes de tamanho A3 com informações corporativas. À direita, são fixados os Linha Direta Já que são informativos sobre assuntos pontuais e podem ser tanto corporativos quanto locais. No centro do

mural, há reserva de espaço para cartazes de tamanho A3 e A4 para informações locais. Os cartazes A4 geralmente são informativos e comunicados de determinadas áreas, e seguem um padrão de cabeçalho onde o que muda é a indicação da área responsável pela informação.



Figura 12: exemplos de cabeçalho de informativos e comunicados

É através de todos esses canais e respeitando o padrão do Sistema de Comunicação Interna, que a Gerdau ‘conversa’ com os seus funcionários. Além disso, campanhas e projetos são desenvolvidos para que haja um *feedback* dos colaboradores quanto a essas comunicações e quanto à administração da empresa, como a Pesquisa Opinião realizada anualmente em todas as unidades que possui questões das mais diversas áreas da corporação.

A comunicação interna é importante e se mostra eficiente quando realizada sistemática e periodicamente. De nada adianta lindos canais de comunicação se eles não são atualizados e se não correspondem às necessidades comunicacionais dos funcionários. As mensagens sempre devem ser atuais e com o objetivo de responder às questões dos colaboradores. Esse, definitivamente, é o caminho da comunicação entre empresa e funcionário.

Diante de qualquer situação adversa ou com o objetivo de comemoração, é através da comunicação interna que a empresa pede apoio, compartilha e informa seus funcionários. Mesmo diante de uma crise, são esses canais e campanhas comunicacionais as ferramentas utilizadas pela corporação.

## **4 ENFRENTANDO A CRISE**

### **4.1 CRISE ECONÔMICA MUNDIAL – 2008**

A crise econômica mundial, deflagrada no 2º semestre de 2008, arrastou-se por 2009 apresentando fortes consequências financeiras às empresas ao redor do planeta. Aquelas que diretamente – na bolsa de valores – não foram atingidas, acabaram indiretamente sendo afetadas, tendo que rever vários pontos de atuação para a sua permanência competitiva no mercado. As empresas multinacionais e àquelas do segmento de aço em especial foram obrigadas a fazer essa revisão de diretrizes e isso continua sendo fundamental, pois toda a cadeia produtiva do setor está sofrendo os efeitos da crise.

A Gerdau encarou essa realidade e teve que pensar em ações para que a sua produção reduzisse custos e o seu produto continuasse competitivo. Porém, o ambiente interno da empresa foi abalado com a iminente demissão de muitos colaboradores e a incerteza de permanência para os vinculados à organização. Todo o mercado estava ressentido e essa instabilidade passou também para o interior da empresa, atingindo diretamente na diminuição da produção, adiamento no investimento de projetos importantes, volubilidade nos relacionamentos com fornecedores e clientes e a fragilidade do clima organizacional.

Toda essa situação, porém, não deve ficar às escuras abrindo espaço para especulações sejam dos funcionários, dos clientes ou do mercado. Toda organização que passa por uma crise deve comunicar aos seus públicos de interesse qual o seu posicionamento e as suas ações para superá-la.

### **4.2 O QUE CHAMAMOS DE CRISE**

Toda organização está suscetível a enfrentar uma crise. O que define uma situação de crise é o fato de seu acontecimento ser instantâneo e surpreendente capaz de instabilizar financeira e emocionalmente uma instituição, acarretando perdas na produtividade e/ou consequências negativas no relacionamento com os seus públicos – funcionários, clientes, mídia e sociedade. Há possibilidades de uma empresa, através de

um grupo de gerenciamento de crise estruturado, estudar os pontos fracos da instituição que podem levá-la a uma situação extrema, mas isso só evitará a crise se ações forem feitas para a melhoria desses pontos fracos. Wilcox, D.L. e Phillip, H.A (apud PEIXOTO, 2006, p. 4) definem crise como “um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde ou bem-estar dos funcionários, da comunidade, ou do público em geral.” Segundo Maltez (apud GENÚ, 2007, p. 12), “nenhuma organização, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise.”

A crise pode ter diversas causas. O autor Mário Rosa (2001, p. 132-134) defende a existência de 11 possíveis tipos de crises:

1. Crise de origem criminosa: sabotagem, atentados diversos, sequestros, vandalismo, fraude, tumultos.
2. Crise de natureza econômica: boicotes, aquisições de controle acionário feitas de forma hostil, desvalorização na cotação acionária, greves, consequências negativas para o cliente provocadas por pacotes econômicos/mudanças na economia.
3. Crise de informação: falsos rumores, boatos, intrigas, acusações sobre direito de propriedade, acusações de concorrentes ou de instâncias públicas contra a organização.
4. Crises industriais: grandes contaminações em produtos ou do meio ambiente, explosões, incêndios, vazamentos.
5. Desastres naturais: que independem da ação humana, são aceitas como fatalidades, como o furacão, terremoto, inundações, desmoronamentos etc.
6. Falha em equipamentos ou construções: colapsos na rede de computadores, colapso na rede de provedores e telefones, falhas provocadas por funcionários, defeitos em produtos industriais, quebra no sistema de segurança, quebra no sistema de qualidade.
7. Crises de natureza legal: ações judiciais contra a organização, pedidos de indenização ou de condenação por parte de funcionários, consumidores ou governo.
8. Crises de reputação: boatos que atinjam a viabilidade da empresa ou a estabilidade de seus dirigentes, exposição negativa do nome ou do logotipo de empresas ligadas à organização, denúncias de corrupção, informação privilegiada, escândalos de

todos os tipos, vazamentos de documentos internos, intrigas e acusações de concorrentes.

9. Crises de relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, violência por parte de/contra empregados, denúncias de funcionários, crises familiares envolvendo o comando da organização.

10. Crises envolvendo risco para a vida: doenças com alto risco de contágio, grandes contaminações, acidentes de trabalho, mortes durante o trabalho.

11. Crises regulatórias: regulamentação adversa de leis na esfera do governo, criação de obstáculos fiscais/monetários por parte do governo, regulamentação adversa por iniciativa de sindicatos de classe ou concorrentes.

Através dessa classificação, Rosa nos permite identificar situações específicas que podem atingir a instituição e então é possível desenvolver ações de prevenção para que a crise não ocorra.

Oliveira (2003, p. 51) classifica a crise em sete diferentes grupos. Dentre eles, vale destacarmos quatro que se diferenciam da classificação acima apresentada:

- tecnológicas: que são causadas pelo homem, através dos recursos disponíveis no ambiente de trabalho;
- de confronto: que envolvem a defesa de direitos de consumidores e interesses de grupos organizados (sindicatos, ONGs) que vigiam as atitudes da empresa;
- de distorção de valores administrativos: que ocorre quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais;
- de decepção: que acontece quando há diferença no produto ou serviço oferecido pela empresa e o que ele realmente é, criando-se assim uma falsa expectativa no público. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do consumidor.

Uma abordagem diferente é usada por Neves (2002), que propõe a classificação por públicos: crises com consumidores, clientes e usuários; crises com o público interno; crises com investidores; crises com a comunidade e crises com o poder público. A categorização de Neves indica, no geral, crises de relacionamento. Ou seja, acontecimentos que acarretam o desequilíbrio ou até mesmo o fim de relacionamentos da empresa com determinados públicos. E, dependendo da situação ocorrida, mais de um público pode ser atingido.

Ainda, segundo Oliveira (2003, p. 21), as crises podem atingir a instituição de duas maneiras: anunciadas, quando as situações têm potencial de gerar uma crise e a empresa conhece previamente a sua data de início – muitas vezes, é a própria empresa que gera esse conflito. E as não anunciadas, que são situações que pegam a empresa de surpresa, como a explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios etc. Apesar de não serem anunciadas, a análise de riscos feita preliminarmente permite prever quais são as crises que cada tipo de organização pode vir a enfrentar. Portanto, ser ‘pego de surpresa’ é relativo.

Para Faria (2007), “identificar quais são os tipos de crise que provavelmente podem afetar a instituição é importante para definir quais as áreas envolvidas nas ações comunicativas e o nível de preparo da organização”.

Barry McLoughlin escreveu na revista HSM Management (n.45, 2004) um artigo intitulado “Comunicação Eficaz” que diferencia incidentes, emergências e crises, indicando que a crise é o estágio maior do problema encontrado e a sua reversão deve acontecer desde os seus primeiros sintomas. Quanto mais tarde alguma ação de melhoria da situação acontecer, mais grave e irreversível a crise será.

Para McLoughlin, incidentes são situações em que a instituição já está preparada para revertê-la. Um acidente de trabalho, um pequeno incêndio, pedido de demissão. Acontecimentos que já têm previsto controle e resoluções estabelecidos. Incidentes apenas se tornam crise quando saem do domínio do que foi presumido.

As emergências são incidente/acidentes que necessitam de solução urgente. Mesmo sendo uma emergência que possa acarretar perdas à organização – acidentes ambientais ou pessoais – ela ainda não é considerada crise quando, segundo McLoughlin, a atenção da mídia e opinião pública não ultrapassa de 48 horas. Para que isso não ocorra, é necessário que se tomem providências rápidas por conta da instituição afetada, como o contato imediato com a mídia e os públicos envolvidos para esclarecimento dos fatos, transparência nas mensagens transmitidas e o posicionamento de sempre estar à disposição de qualquer agente que deseja saber mais da situação. Se o assunto da emergência ficar em pauta na mídia por mais de 48 horas é o momento de tratá-la com mais cuidado através de um gerenciamento de crise.

Já a crise,

[...] é um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização – algo que desafia a sensação de segurança ou os valores das pessoas. O prejuízo para a empresa – real ou potencial – é considerável, e ela não pode, por si mesma, colocar um ponto final na questão. (MCLOUGHLIN, 2004, p. 72)

Se a situação na qual a organização encontra-se é uma crise, é por que os acontecimentos já tomaram grandes proporções e as atitudes a serem tomadas a partir de então são com o objetivo de controlar e desacelerar a crise.

#### 4.3 GERENCIAMENTO DE CRISES

O gerenciamento da crise, assim que ela desponta, é a forma ideal – senão a única – de revertê-la em oportunidade e sair ileso das consequências. O planejamento de crise permite à instituição elencar as primeiras medidas a serem tomadas para controlá-la. O grande diferencial de uma empresa que saiba lidar com uma crise, seja de que natureza for, é saber tomar providências nas primeiras 24 horas. Isso evita o vazamento de informações equivocadas e fortifica a imagem da organização como transparente e responsável por suas ações.

O gerenciamento de crise se dá com um estudo sob diversos aspectos e pode ser aplicado por diferentes profissionais – desde engenheiros quando se deparam com crises na segurança pessoal e ambiental, quanto para administradores quando veem os seus negócios enfrentando uma situação extrema. Porém, o papel da comunicação nesse gerenciamento é indispensável, pois através das informações trocadas que irá se garantir o apoio de todos os envolvidos na ocorrência.

Com a rapidez e instantaneidade dos meios de comunicação, qualquer acontecimento vira notícia em minutos. Assim, frente a algum acidente/incidente na empresa, o pronunciamento quanto a isso deve ser feito imediatamente. Nos dias de hoje, a notícia da crise não envolve só os públicos mais próximos, mas pessoas do outro lado do mundo saberão do acontecido e poderão sentir-se atingidas.

No passado, quando um fato negativo afetava alguém, existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado

reagisse. Isso acabou. O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídia e interlocutores. (FORNI apud PEIXOTO, 2006, p. 367)

A percepção, boa ou ruim, da opinião pública sobre o fato, é formada no ato em que a notícia vira pauta na mídia. Sendo assim, a empresa deve apresentar seus argumentos, com consistência e confiança, para que a sua imagem não esteja ameaçada um só momento.

Oliveira (2003, p. 30) cita os empregados e a imprensa como públicos a serem cuidadosamente trabalhados em termos de comunicação. A imprensa, porque é formadora de opinião e interfere na percepção dos demais públicos e os empregados, porque são, direta ou indiretamente, afetados por tudo o que acontece na empresa, além de serem um canal multiplicador de informações, para o bem ou para o mal.

Minimizar os conflitos internos na empresa não deve ser entendido como reprimir o potencial criador e comunicativo dos funcionários através da adoção de ações paternalistas. Deve ser entendido como focar e priorizar a valorização do funcionário como agente social, como parte integrante e, mesmo, fundamental, da organização. (PONS e MOREIRA, 2008, p. 78)

A comunicação interna é de extrema importância para que o posicionamento da empresa perante o acontecido esteja claro para todos os funcionários e eles se sintam seguros quanto às consequências que a crise possa vir a deixar.

A mídia é outro público que deve ser mantido informado. O poder de dar visibilidade a fatos positivos ou negativos que a mídia exerce é imenso, e é claro, que quando se fala de problemas o destaque é maior. Mel Harkrader Pine (apud RODRIGUES, 2006, p. 22), presidente da MHP Communications, empresa americana especializada em imagem corporativa e gerenciamento de crise, diz que:

[...] o relacionamento entre jornalistas e a empresa deve acontecer não só nos tempos de crise, mas a corporação deve ser considerada fonte para todos os assuntos que tenham referência ao seu negócio, com ou sem crise. Assim, quando necessário a empresa encontrará parceiros que lhe garantirão espaço para defender seus interesses.

A instituição deve se organizar, primeiramente, em intitular um porta-voz que ficará responsável por todo o contato direto com a mídia, disponibilizando-se a dar entrevistas e responder dúvidas, questionamentos, posicionar a empresa frente à situação e defender a sua imagem perante a mídia e a opinião pública. Igualmente deve informar aos seus diversos públicos de interesse qual a sua posição diante do acontecido. A empresa deve sempre se mostrar proativa referente às informações. A atitude não deve ser de reação a uma notícia veiculada, mas as notícias é que devem ser sobre a mensagem transmitida pela empresa. Desse modo, além de garantir a autenticidade das informações, evitando boatos dos mais diversos, constrói uma imagem positiva da empresa, como organização transparente e responsável pelos seus atos.

Caldini afirma que um simples boato pode se transformar em uma crise.

No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise, os efeitos podem ser devastadores. (CALDINI, 2000, p. 116-118).

A troca de informações de minuto a minuto que entrelaça o mundo, faz com que uma crise possa ter consequências muito maiores do que aquelas inerentes ao seu problema. Isso por que a crise não afeta apenas o ponto do qual se trata – uma crise financeira, não afeta apenas o caixa da empresa – mas a imagem que a organização tem perante todos os seus públicos sempre é afetada por qualquer crise que possa vir a surgir. A má administração da comunicação pode fazer com que a imagem afetada seja mais arranhada do que em situações controladas.

As crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior – nacional ou, até mesmo, global. Num mundo globalizado, uma grande crise de imagem como, por exemplo, o vazamento de óleo do outro lado do mundo, não é apenas um problema da nossa aldeia. No mundo da informação, a notícia local pode adquirir a dimensão nacional ou global. E também o contrário. (ROSA, 2001, p. 24)

Com a rapidez da troca de informações, a conscientização dos direitos de consumidores, a organização de sindicatos e grupos de pressão, faz com que o esclarecimento dos fatos junto à imprensa e públicos de interesse torne-se extremamente importante para que nenhuma outra fonte seja considerada antes da própria empresa envolvida.

#### 4.4 AÇÕES NO GERENCIAMENTO DE CRISES

Para o sucesso na gestão de crise, José Eduardo Prestes Alves, em seu artigo “Comunicação de risco elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências” (2007), cita algumas ferramentas que devem ser aplicadas de modo a facilitar e garantir um bom gerenciamento e bons resultados durante e após a crise:

- Situações de emergência;
- Gerenciamento de crise;
- Comunicação durante a crise;
- Comunicação de risco;
- Plano de crise;
- Manual de comunicação de crise;
- Estudo de vulnerabilidades.

Analisaremos especificadamente o 4º item: a comunicação de risco, que é entendida como toda mensagem que tem o objetivo de informar os riscos a serem encarados, e acima de tudo, depende de um *feedback* do receptor, para que fique claro que ele entendeu o real sentido do perigo. Muitas vezes, o risco pode ser zero apesar do alto perigo, tudo depende de como o indivíduo que se sente afetado irá encará-lo. A comunicação de risco depende, de forma equilibrada, do emissor e do receptor da mensagem. De nada adianta o emissor falar de um risco se o receptor não o percebe, e mais, não percebe o que pode fazer para que a eminência do risco não se torne real.

Esse tipo específico de comunicação é muito importante porque, frente a uma crise declarada, as consequências esperadas e os perigos que essa situação pode deflagrar, nunca são claras o suficiente para os públicos que são atingidos. Assim sendo, é muito importante que o real perigo seja esclarecido e o risco seja detectado, evitando que o pior aconteça.

A comunicação de risco pode ser aplicada com dois objetivos diferentes segundo explica Batista (2007) em seu artigo “A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo a mensagem”. Ou com o objetivo de aumentar a percepção do risco, comunicando os atributos do problema para chamar a atenção do receptor como alerta para problemas contínuos (gravidez na adolescência) e para prevenção de problemas (trânsito). Ou com o objetivo de diminuir a percepção do risco, minimizando o problema em situações em que há baixa probabilidade de ocorrência ou situações na qual o indivíduo não tem capacidade para se defender ou prevenir (acidentes ambientais em indústrias químicas). O sucesso, em ambos os casos, depende do foco na percepção de importância do problema para o receptor da mensagem. Para o público, importa muito mais saber como aquele risco pode atingi-lo e o que está ao alcance dele para que evite que isso aconteça. Ou seja, para a comunicação de risco, nada adianta a emissão da mensagem, é necessário que essa mensagem esteja ao alcance do entendimento do receptor. A mensagem deve ser dirigida ao público que se deseja atingir de acordo com a sua linguagem e com clareza. Apenas trabalhando com públicos específicos atingidos pela crise, de forma clara e particular, será possível acalmar os ânimos e se tomar as demais providências para o fim da tensão.

A clarividência de que a administração de uma crise ocorre basicamente através da comunicação é fato. Manter todos os públicos bem informados sobre os atos e as decisões que estão sendo tomadas frente ao problema enfrentado é uma maneira da empresa defender o seu posicionamento perante a crise e evitar que boatos surjam, já que a fonte principal da questão terá se pronunciado. As ações para a solução rápida são muito importantes, mas de nada adianta a ação se a comunicação não é efetiva – todos devem ter conhecimento de qualquer atitude tomada para a rápida resolução da questão.

A Gerdau, ao se deparar com a crise econômica que a atingiu em meados de setembro de 2008, procurou tomar providências para que o seu posicionamento ficasse claro perante seus públicos. Uma das ações que a empresa desenvolveu, e que é o objeto deste estudo, foi a criação de uma campanha de comunicação interna para que os funcionários soubessem lidar com a crise, reduzindo custos da instituição sem maiores consequências, mas com pequenas ações de consumo consciente de recursos no seu dia a dia.

Em um estudo bibliográfico realizado por Roberto Shinyashik, Rosa Maria Fischer e Gilberto Shinyashiki, apresentado na revista *Organicom* (2007), são

enumeradas 10 ações essenciais na gestão de crise. Podemos destacar quatro delas que se enquadram diretamente no estudo em questão:

1) Atenção direcionada aos *stakeholders*: qualquer ação da empresa deve ter um olhar especial para seus públicos de interesse, sejam elas quais forem. Segundo palavras dos próprios autores “um negócio não pode se recuperar se os empregados não estiverem saudáveis e motivados para o trabalho.” (p. 155).

2) Comunicação: é importante o planejamento de uma comunicação especial em casos de crise. Trabalhando sempre com transparência e de modo que “forneça informações confiáveis a todos os públicos” (p. 156).

3) Manutenção dos valores organizacionais: “versatilidade nos processos de decisão não pode ser confundida com flexibilização dos valores essenciais da organização.” (p. 157) É o momento de (re)afirmar esses valores e agregar ainda mais confiabilidade e integridade à imagem da empresa.

4) Cuidados pós-crise: a crise deve deixar, acima de tudo, um aprendizado. É importante avaliar as causas da crise e as decisões e ações tomadas desde então para que sirva de exemplo e precaução para uma nova crise. O aprendizado e mudança de comportamento são fundamentais.

Para enfrentar a crise econômica, a Gerdau desenvolveu ações junto com os seus funcionários, entre outros aspectos, para que o controle e a melhoria da situação acontecesse rapidamente e de forma não traumática. A campanha de comunicação interna voltada para todos os funcionários fez com que eles se sentissem realmente parte da empresa e motivados a colaborar para a redução de custos. Junto a isso, a empresa trabalhou um de seus valores, a sustentabilidade, defendendo a ideia de que o consumo não deve ser apenas econômico, mas consciente para com o meio ambiente e sociedade. A crise então, trouxe a oportunidade da Gerdau trabalhar os seus valores e conscientizar seus funcionários a mudanças em seus hábitos, ações com consequências positivas para a organização e sociedade.

## 5 FALAR DE CRISE SEM FALAR DA CRISE

### 5.1 O PROBLEMA

A Gerdau procura trabalhar, com todos os seus públicos, uma comunicação transparente. Mas, antes disso, a empresa sabe que, quem defende a sua imagem e quem mais lhe representa são os seus colaboradores. Assim, com o desejo de uma comunicação transparente principalmente com o seu público interno, a Gerdau encontrou uma maneira de falar com os seus funcionários sobre a situação na qual se encontrava.

Usando como argumento a crise mundial, a empresa teve seu quadro de pessoal reduzido e turnos de produção diminuídos. Foram criados processos e programas de incentivo às reduções de custos para que a empresa continuasse competitiva no mercado até que esse tumulto do mercado e as incertezas no mundo *business* passassem.

As campanhas de comunicação interna têm, na maioria das vezes, o objetivo de incentivar e estimular os colaboradores a se incorporarem às ações propostas pela empresa. Planejar uma campanha de comunicação interna para o momento em que a Gerdau enfrentava uma situação delicada foi uma forma sutil e esclarecedora para falar da crise latente. O *insight* mais importante da campanha, no entanto, não foi falar da crise, mas explorar um dos pontos a amenizá-la: custos da empresa. A campanha apresentou aos colaboradores soluções sustentáveis que levam à redução de custo e uma forma de suavizar os efeitos da crise enfrentada.

O fato é que o assunto “crise” é duro quando se remete as vítimas diretas. Os colaboradores da Gerdau estavam vivendo a crise no seu dia a dia e falar dela poderia deflagrar ainda mais instabilidade. No entanto, para garantir a sua sobrevivência, a empresa deveria começar a agir de forma a reduzir gastos. Mas como trabalhar uma campanha de incentivo à redução de custos sem tocar no assunto crise?

### 5.2 A SOLUÇÃO - CAMPANHA DE CONSUMO CONSCIENTE

A Campanha de Consumo Consciente objetivou dar dicas e sugestões práticas de economia para o dia a dia dos funcionários – tanto dentro quanto fora do local de

trabalho -, para que todos estivessem concentrados e imbuídos de um objetivo comum: consumir e trabalhar com foco na economia. Por trás disso, o discurso é de consumo consciente, ou seja, consumir recursos materiais e minerais com consciência.

Junto a essa situação de conscientização dos colaboradores, a comunicação também teve que se modificar em favor da economia. Ou seja, a campanha foi elaborada em cima de ideias que diminuam a impressão de papéis e tenham seu efetivo impacto tanto na redução de custos para compra desses papéis, quanto no meio ambiente – menos papéis, menos árvores derrubadas. Assim, a agência de comunicação responsável pelo desenvolvimento de campanhas de comunicação interna na Gerdau, o GAD'Agency, teve que rever a linguagem e custo de produção da mesma.

Na questão da linguagem, a preocupação era evitar falar em crise. Os colaboradores já estavam sobrecarregados com esse assunto, a Gerdau já apresentava há meses cortes em muitos setores da empresa. Esse incentivo à redução de custos não poderia soar como mais um corte a fazer, apenas deveria mostrar que com pequenas atitudes de cada um é possível fazer a diferença no ambiente de trabalho e f. E para que ficasse provado que faz sim a diferença, essas 'provas' viriam através de números. Por exemplo, se utilizarmos um copo plástico por dia ao invés de dois economizamos 'x' copos plásticos por mês. A redução de custos com pequenos atos deve reforçar que é fundamental para o resultado final o esforço de cada um.

A inovação na questão da produção da campanha vem ao encontro da utilização da Comunicação Direta dentro da empresa. Ou seja, o grande desafio era surpreender o colaborador de modo positivo em meio a um clima tenso, através de mensagens simples e eficientes.

Como *briefing* do cliente, a campanha deveria conter uma mensagem que fixasse no pensamento do colaborador, que se transformasse em um ícone, nesse momento de economia. Os temas a serem tratados foram:

- utilização de copos plásticos;
- carona solidária (para menor gasto de gasolina)<sup>2</sup>
- uso de papel em geral (papel toalha, cópias e impressões);
- utilização de ligações telefônicas;
- desperdício de alimentos nas refeições<sup>3</sup>;

---

<sup>2</sup> e <sup>3</sup> : temas não abordados na campanha, mesmo estando presentes no *briefing* do cliente.

- economia de energia.
- desperdício de água (tanto para higiene com as mãos quanto no banho - nas usinas os colaboradores tomam banho após o trabalho);

### 5.2.1 Raciocínio Estratégico de Comunicação

O objetivo principal que o corporativo da empresa buscou alcançar com a campanha de Consumo Consciente em todas as suas unidades era a adesão de todos os colaboradores a práticas de consumo consciente, auxiliando na preservação do meio ambiente e na redução de custos que a empresa necessita.

O problema específico enfrentado para criação dessa campanha era o atual contexto decorrido da crise mundial que trouxe instabilidade ao emprego de todos. O clima interno de empresas que foram afetadas pela crise, inclusive a Gerdau, era negativo e o grande desafio era transformar esse clima. A proposta de redução de custos não pode ser direta para que não fosse percebida como mais uma obrigação do colaborador, mas ele devia entender essa ação como algo bom não só para a empresa, mas também para ele e para o mundo.

O desafio é que, no cenário vigente, uma mudança de atitude torna-se um obstáculo mesmo que ele seja fruto de uma percepção temerosa e arredia. Um pedido mínimo de educação e consciência individual para o bem coletivo deve ser impactante e principalmente atraente para envolver positivamente. (*briefing* de planejamento – anexo I).

Portanto, o grande objetivo de comunicação dessa campanha era sensibilizar os colaboradores de que uma mudança de hábitos é necessária. Conscientizar que com pequenas ações no dia a dia cada um pode diminuir, direta e indiretamente, as agressões ao meio ambiente e ainda contribuir para a economia de todos – as ações sugeridas podem e devem ser aplicadas tanto no ambiente de trabalho quanto na casa do colaborador. Afinal, hábitos modificam-se no âmbito geral da vida do ser humano.

Para o sucesso desse objetivo, o foco estratégico se deu através do impacto que essa campanha deveria. Um impacto em tom de otimismo: fazer com que as mudanças de atitudes propostas soassem como uma reflexão, não um sermão.



Figura 14: imagem-símbolo da Campanha Consumo Consciente

Assim, o otimismo foi caracterizado por um símbolo forte, que se espalha como escolha de todos e cada um: o sorriso. O sorriso que contagia, descontraí e dá a escolha ao público.

Para chamada principal da campanha foi escolhida a frase “Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa ideia”. Mais uma vez reforçando que a conscientização deve ser de todos, por isso a ideia

deve se espalhar.



Figura 15: chamada e imagem-símbolo da Campanha Consumo Consciente

O Plano Tático da campanha foi proposto em duas etapas:

- 1) Lançamento com revelação da peça inaugural – com símbolo da campanha e conceito – através de cartaz e adesivo: 2 semanas de aplicação.
- 2) Sustentação da campanha com a renovação, a cada 2 semanas, do tema tratado – através de cartaz, adesivo e *template*. Totalizando 12 semanas de veiculação da campanha.

lançamento		sustentação			
símbolo + conceito	papel (impressões e papel toalha)	água	copos plásticos	energia (luz e monitores)	telefone
2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas

Figura 16: cronograma da Campanha Consumo Consciente

Através do estudo de caso dessa campanha, aplicaremos a metodologia de análise conteúdo e de análise da imagem, em cada uma dessas peças, afim de verificar de que modo a campanha foi abordada e, se através dos elementos utilizados, ela alcançou seu objetivo de redução de custos na Gerdau.

## 6 METODOLOGIA

### 6.1 ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso foi o método definido para a realização deste trabalho principalmente por que essa técnica é a estratégia escolhida ao se examinar desenvolvimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. Assim sendo, apresenta-se como metodologia perfeita para a análise de uma campanha de comunicação na qual não se tem controle quanto ao resultado obtido.

É um estudo qualitativo e visa responder questionamentos “como” e “por que”, sempre analisando uma parte do todo. Visa responder questões “por que a comunicação seria a ferramenta adequada para tratar de crise e como isso poderia ser realizado obtendo o resultado desejado”. As respostas a essas questões são fornecidas ao longo do trabalho e do estudo de caso.

O Estudo de Caso pode ser classificado em quatro grupos segundo Robert Yin demonstra em seu livro “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos” (2005).

- 1) Projeto holístico de caso único (há um contexto para o caso com uma unidade de análise);
- 2) Projeto incorporado de caso único (há um contexto, um caso, mas mais de uma unidade de análise);
- 3) Projeto holístico de casos múltiplos (um contexto para cada caso, mas são analisados vários casos);
- 4) Projeto incorporado de casos múltiplos (um contexto para cada caso com mais de uma unidade de análise e vários casos analisados).

O estudo em questão será um estudo de Projeto Incorporado de caso único por apresentar um contexto (crise econômica mundial), um estudo (a aplicação da campanha interna de comunicação na Gerdau) e várias subcategorias de análise (as peças de comunicação – cartaz, adesivo e *template*). É um estudo que representa um caso típico ou representativo.

## 6.2 TÉCNICAS UTILIZADAS

As técnicas utilizadas para este estudo de caso serão a análise documental, a análise de conteúdo e a análise de imagem.

A análise documental utiliza dados encontrados em documentos relativos ao estudo proposto que podem assumir diversas formas, não só escritas como também de som e imagem. A análise documental é essencial para confirmar e valorizar as evidências. Os documentos analisados neste estudo são os *briefings* de atendimento e planejamento para a criação da campanha, o Sistema de Comunicação Interna da Gerdau, o site da empresa e a campanha em si – suas peças criadas.

Na análise de conteúdo, analisa-se uma mensagem a partir da essência de seu conteúdo. Reconstrói representações sintáticas (transmissões de sinais e suas interrelações, meios de expressão e influência) e semânticas (relação entre os sinais e seu sentido normal – conotativos e denotativos).

Wilson Corrêa da Fonseca Júnior (2006) defende a análise de conteúdo em três momentos: primeiramente, o pesquisador faz a pré-análise, onde planeja sua análise indicando o objetivo de pesquisa e o processo a ser seguido.

Em um segundo momento, ocorre a codificação e categorização do objetivo de pesquisa, ajustando-a a regras e categorizando conforme alguns critérios estabelecidos pelo pesquisador. Bardin (1988) descreve que esses critérios podem ser *semânticos* (categorias temáticas), *sintático* (verbos, adjetivos, substantivos), *léxico* (classificação das palavras segundo seu sentido) ou *expressivo* (classificam as diversas classificações de linguagem). É nesse momento que acontece a análise de inferência, onde o pesquisador irá analisar o contexto relacionado ao objeto de pesquisa.

Por fim, é realizada a análise específica, em que todas as informações levantadas até então serão cruzadas e apontarão para uma conclusão.

O sentido de uma imagem visual é ancorado pelo texto que a acompanha e pelo significado desses objetos. Assim sendo, a última e não menos importante análise deste estudo é a análise das imagens utilizadas na campanha. A análise de imagem analisa toda e qualquer imagem que tenha objetivo de comunicar. A compreensão de como, o

quê e o porquê tal imagem comunica através de seus traços, cores e outros elementos visuais. Segundo Martín-Barbero e German Rey (2001), o importante na análise é o “exercício do ver”, onde o pesquisador deve perceber a imagem mais do que ilustração de algo ou de um momento, mas percebê-la como um elemento comunicativo.

## 7 ANÁLISE DA CAMPANHA

O estudo de caso está focado na Campanha Consumo Consciente. Será utilizada a metodologia de construção da explanação que, segundo Yin (apud DUARTE, 2006) visa “analisar os dados do estudo de caso construindo uma narração descritiva com o objetivo de explicar o fenômeno estipulando seus pontos causais”. Portanto, serão analisadas as peças da campanha (dados) sob o ponto de vista de seu conteúdo e imagens, para assim encontrarmos aspectos que justifiquem o sucesso ou não da Campanha Consumo Consciente.

A análise das peças será realizada a partir de cada um dos tipos de peças desenvolvidas: cartaz, adesivo e *template*. O olhar será sob dois aspectos: o primeiro deles quanto aos veículos e meios utilizados para disseminação da idéia, o porquê da escolha dos veículos: cartaz, adesivo e *template*; e meios, impresso e digital. O segundo aspecto de análise será no sentido semiótico da mensagem, seu conteúdo e imagem, categorizando os elementos que constituem a comunicação e suas influências na percepção da informação.

### 7.1 CAMPANHA CONSUMO CONSCIENTE

O planejamento da campanha foi construído tomando por base a metodologia de fixação por repetição. Ou seja, utilizar a repetição para que a mensagem fique clara e o

colaborador compartilhe a ideia e mude seus hábitos e seu comportamento com a incorporação dos objetivos propostos na comunicação. Nas duas primeiras semanas, ocorreu o lançamento da campanha a partir da veiculação do conceito estratégico da mesma. Assim, a cada duas semanas um tema foi abordado, passando por todos eles até completadas 12 semanas.

O lançamento ocorreu no mês de junho de 2009, com a veiculação do cartaz com o conceito estratégico proposto, representado pela frase principal e chamada:

“Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa ideia”.



Figura 17: cartaz conceito da Campanha Consumo Consciente

O cartaz é uma importante ferramenta de comunicação interna. Segundo Cesca, “o valor do cartaz bem elaborado está na atração que ele exerce, pelo visual, sobre o público de interesse, tornando-se um veículo importante principalmente para complemento de informações, dentro de um Plano de Comunicação.” (CESCA, 1995, p. 96). A Gerdau tem esse conhecimento e utiliza o cartaz como um dos principais veículos de comunicação interna e merece destaque dentro da empresa.

Em todas as unidades da Gerdau, é possível encontrar murais que veiculam informações relevantes a todos os colaboradores. As mensagens transmitidas tratam de diversos assuntos, desde informativos de alguma área específica e técnica, recados da área de recursos humanos, informações sobre o mercado e o negócio, até a disseminação das diversas campanhas de comunicação da Gerdau. Os murais, em todas as unidades da empresa, são padronizados. São dois os principais: “Painel de Gestão à Vista” e “Radar”.

O “Painel de Gestão à Vista” é um mural utilizado para informações específicas e técnicas, são alocados dentro de áreas específicas de trabalho e contêm informações relevantes para aqueles trabalhadores. Já o “Radar” tem o objetivo de veicular os informativos de Recursos Humanos e as campanhas de comunicação, sejam elas interna locais ou corporativas, como é o caso da Campanha de Consumo Consciente.

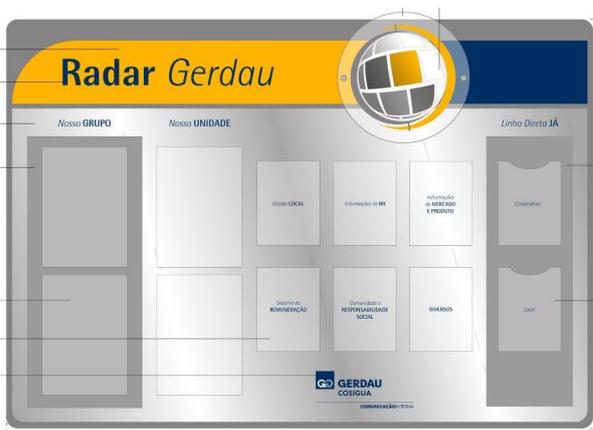


Figura 18: Radar

Os murais “Radar” são fixados em locais de fácil visualização, como em corredores bem movimentados pelos colaboradores - caminho ao refeitório e vestiários. Fortes (2003) define mural como sendo “para a exibição de folhas isoladas ou dispostas em molduras em cores distintas, que delineiam as seções.

É aberto a qualquer assunto de interesse dos funcionários e deve ser rigorosamente atualizado para que sua função de comunicação seja efetivada.” (2003, p. 265). A área de Recursos Humanos da Gerdau possui um profissional de comunicação responsável por toda a mensagem veiculada nos murais, e é ele quem mantém o “Radar” atualizado; os “Painéis de Gestão À Vista” são de responsabilidade do Líder da área, que alimenta o mural com informações diariamente.

O site da Escola Superior de Relações Públicas de Recife-PE (Disponível em: <<http://www.esurp.edu.br>>. Acessado em: 30 nov. 2009) elenca regras práticas para a boa utilização de um mural:

- estar localizado em ambiente onde possa ser facilmente visto e lido;
- cobri-lo com vidro; utilizar papel que não enrole facilmente; preservá-lo da poeira e de excessivas marcas de dedo;
- fazer a troca das mensagens expostas em, no máximo, de 10 em 10 dias;
- tonar o mural dinâmico apresentando notícias e informações de diferentes tipos - mesclar notícias com novidades da empresa, coluna social e algumas fotos;
- delegar uma pessoa responsável pela manutenção e limpeza do mural;
- evitar a poluição visual com o excesso de material e informações;
- trabalhar com uma linguagem simples e notícias breves para uma leitura agradável por parte do público a atingir.

Os murais da Gerdau atendem essas regras e a área responsável pela comunicação mantém preocupada com a sua boa e efetiva utilização para que o objetivo de comunicação através desse meio seja alcançado com sucesso.

## 7.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise do conteúdo das peças da campanha tem o objetivo de apresentar pontos que, identificados e analisados, permitam a conclusão sob o aspecto do alcance do objetivo geral da mensagem: ser eficiente na sua comunicação. Mas mais importante que isso, a análise de conteúdo visa apontar o sucesso do objetivo específico da campanha: a persuasão à adoção de novos hábitos e comportamentos de consumo consciente por parte de todos os colaboradores da Gerdau.

Como apontado por Vergara (2003), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” (2003. p. 32). Assim sendo, a análise de conteúdo tem como consequência a construção de conhecimento perante determinado discurso, a disposição e os termos utilizados pelo emissor da mensagem.

A análise de conteúdo deste estudo visa categorizar o discurso com base nos critérios indicados por Minayo (1994), que incidem principalmente sobre certos

elementos do discurso, sobre a sua forma ou sobre as relações entre os seus elementos constitutivos. São eles:

- análises temáticas, que revelam as representações sociais a partir de um exame de certos elementos constitutivos;
- análises formais, que incidem principalmente sobre as formas e encadeamento de discurso;
- análises estruturais, que põem a tónica sobre a forma como elementos de mensagem estão dispostos e tentam revelar aspectos subjacentes e implícitos de mensagem.

A categorização se dará a partir do cartaz-conceito, primeira peça a ser analisada, que reúne todos os elementos determinantes para a transmissão da mensagem.

### **7.2.1 Lançamento – peças conceito**

Analisando o cartaz-conceito segundo seu conteúdo, encontramos quatro grupos de elementos: chamada, imagem-símbolo, texto de apoio e assinatura. Esses grupos serão nossas categorias e a partir da análise de cada um conseguiremos chegar à conclusão desejada.

A chamada é o “título” do cartaz. É a leitura rápida e instantânea que o público receptor fará. Por isso, deve chamar a atenção para o interesse desse público e fazê-lo parar para ler o texto de apoio. No entanto, mesmo se essa leitura não acontecer, a chamada deve comunicar por si só, ou seja, quem olha o cartaz e lê só essa frase, sabe do que se trata: Campanha de Consumo Consciente. A chamada do cartaz conceito é a frase estratégica da campanha: “Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa ideia.”. Ele está em uma fonte de fácil leitura e em um tamanho de visualização que permite atração por quem passar pelo “Radar”.

A imagem-símbolo é o elemento de maior apelação em uma mensagem visual. Através dessa imagem o emissor deve transmitir a sua mensagem ou o intuito dela. No caso da campanha, a imagem retrata o sentimento da mesma para o receptor. Através do traço em forma de sorriso o público percebe quão positiva é aquela mensagem e se sente atraído ao engajamento. Imagens com pessoas sorrindo, que demonstram alegria, ou uma paisagem bonita, dão leveza à mensagem e remetem à positividade da mesma. A

imagem do sorriso se encontra espalhada pelo espaço do cartaz diversas vezes, de tamanhos e cores diferentes. Um desses sorrisos envolve o 1º elemento, a chamada. Sendo essa a peça conceito, que deveria reunir a estratégia da campanha, há a utilização da cor branca como fundo e os diversos sorrisos com cores diferentes. Essas cores referenciarão as demais peças que, de acordo com o tema abordado, terá uma determinada cor.

O texto de apoio, como o próprio nome diz, serve de apoio à mensagem. Para aquele receptor que deseja se aprofundar mais sobre o assunto, é ali que ele encontrará tais informações. Nunca o texto de apoio deve ser a parte principal da mensagem, mas deve ser um aprofundamento do tema central. No caso do cartaz-conceito da Campanha de Consumo Consciente o texto de apoio é “Nas próximas semanas você vai receber dicas importantes de como consumir de maneira consciente. Fique atento.” e se propõe a instigar a atenção do colaborador para a campanha e as ações que serão propostas.

A assinatura serve de identificação do emissor da mensagem. Nos trabalhos publicitários, seja em campanhas internas ou externas, geralmente a assinatura acontece através do logotipo da marca responsável pela informação passada. Algumas vezes, esse logo é seguido do slogan, que trás identidade à marca. Na Campanha de Consumo Consciente a assinatura é o logo da área de Comunicação Interna da Gerdau (logo da Gerdau composto por um *lettering* que indica essa ser uma peça de Comunicação Interna), o logo do Instituto Gerdau, área da organização responsável por todas as ações de sustentabilidade que a empresa se envolve e, nos cartazes desdobrados a partir do cartaz conceito, encontramos um logo formado pela chamada principal da campanha “Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa idéia.”. A utilização desses logos em todas as peças da campanha é um elemento identificado como unificador das peças, apontando-as como pertencentes a uma campanha única.

Esses quatro elementos são bem distribuídos e apresentam, claramente, distinção de importância, dando hierarquia às informações. Assim sendo, chamada e imagem-símbolo, trabalhando juntos, formam a primeira informação; o texto de apoio se torna a segunda informação e os logos, como assinatura, são decodificadores do remetente e a terceira informação transmitida.

Cesca é clara quanto à distribuição dos elementos em um cartaz:

O conteúdo de um cartaz deve ser proporcional ao seu tamanho e acessível ao público destinatário. Muitas informações num espaço reduzido, mais confundem do que esclarecem. A letra didática, com ilustrações e cores adequadas, ou o auxílio da informática podem transformá-lo num eficiente veículo de comunicação com o público interno. (CESCA, 1995, p. 97).

Assim, o cartaz conceito – e os demais cartazes da campanha, como veremos a seguir – segue um raciocínio de organização da mensagem, pois todos registram texto, ilustração e imagem, obedecendo a uma sequência harmoniosa e completa, capaz de hierarquizar as informações mais relevantes e permitir leitura certa por parte dos receptores.



Figura 19: adesivo conceito da Campanha Consumo Consciente

A segunda peça desenvolvida na campanha e utilizada na primeira etapa – lançamento – foi o adesivo. Como a proposta da campanha é reduzir recursos palpáveis no dia a dia dos colaboradores e, seguindo a metodologia inicial de fixação por repetição, a proposta da campanha é que os colaboradores encontrassem nos locais referentes a essas reduções sugeridas, adesivos que lhes lembrassem da economia. Vários adesivos, com a mesma ideia e elementos gráficos do cartaz conceito, foram colados junto a objetos em ambientes em que o colaborador poderia pensar duas vezes antes de agir; visualizando o adesivo, a sua ação poderia ser diferente, mais consciente em relação ao desperdício. Como exemplo, podemos citar os espelhos dos banheiros adesivados, que lembram a pessoa de não desperdiçar água ao lavar-se; ou na impressora, onde o adesivo alerta o usuário para que não faça impressões desnecessárias. Esse método da utilização de adesivos tem o objetivo de uma comunicação direta e mais eficiente quando se trata de uma ação instantânea.

O adesivo com o conceito da campanha apresenta-se de forma circular, com o formato do sorriso impresso e a chamada da campanha “Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa ideia.”. Foi assim desenvolvido para que seja aplicado em todos os locais em que tenha a possibilidade de economia: interruptores de luz, computadores,

torneiras, etc. O adesivo funciona como uma lembrança à campanha lançada, que tem no cartaz sua peça principal e completa.

A análise de maneira geral será realizada logo a seguir, buscando desmembrar cada peça temática.

### **7.2.2 Peças Temáticas**

Depois de duas semanas de divulgação do conceito da campanha em todas as unidades da Gerdau, teve início a divulgação do próximo tema e assim, de duas em duas semanas, sucessivamente.

Para explanação dos temas veiculados a cada duas semanas, a Gerdau utilizou-se de três diferentes veículos: cartaz, adesivo e *template*, objetos de análise deste estudo. O cartaz e o adesivo, já citados anteriormente, seguem a mesma diagramação das peças-conceito, mantendo assim a linha criativa, estratégica e deixando claro que todas elas pertencem a uma mesma campanha. O cartaz era substituído a cada ciclo e os adesivos eram colados nos locais que estavam de acordo com o tema tratado – os adesivos do lançamento foram retirados para dar lugar aos adesivos do tema em questão. Os adesivos temáticos permaneceram nos locais em que foram colados permanentemente, assim, depois das 12 semanas de campanha, poderíamos encontrar a unidade da Gerdau repleta de adesivos que nos lembrassem do consumo consciente.

O *template* foi a nova forma encontrada para a divulgação dos temas da campanha. *Template* é o termo utilizado para um documento padrão para uma apresentação, ou seja, foi elaborado um fundo de *Power Point* com o tema de cada semana da campanha para ser utilizado nas reuniões diárias de lideranças nas unidades. Todo o dia, o líder de cada área da unidade, se reúne com os colaboradores dessa área e faz a Discussão Diária de Segurança - DDS, onde ele dá dicas de segurança e informa os números de acidentes da área, entre outros assuntos que sejam relevantes. Durante as semanas em que os temas da campanha estavam expostos nos murais com os cartazes e fixados através dos adesivos, nos locais que os referenciassem, os líderes utilizavam *templates* com o mesmo tema, para que, mais uma vez, seguindo a metodologia da fixação, os colaboradores deparassem-se com o assunto que lembrasse do consumo consciente.

A utilização de recursos audiovisuais é recorrente na comunicação interna e tem um retorno muito positivo, pois proporciona uma forma diferenciada de comunicação. Por essa razão, pode prender com mais afinco a atenção do destinatário da mensagem. Segundo Fortes (2003), os veículos de comunicação dirigida que se utilizam do audiovisual podem ser classificados como veículos auxiliares, uma vez que possuem caráter complementar a outros meios de comunicação já trabalhados na organização. Esse material precisa ser “simples, fácil de usar, apropriado, atualizado, exato, atrativo e relacionado com o teor do debate.” (FORTES, 2003, p. 302). Portanto, o *template* é extremamente eficaz, pois está de acordo com toda a comunicação desenvolvida na empresa por outros meios e se utiliza da mesma linha criativa e elementos gráficos para que essa associação torne-se imediata. Essa eficiência se dá também por que as apresentações em *Power Point* já são corriqueiras na empresa, o colaborador já está acostumado com esse veículo e vê-lo sob outra roupagem chama a atenção. Além disso, o DDS acontecendo diariamente e faz com que a mensagem do *template* seja fixada quase que naturalmente.

Esse veículo como terceira opção da veiculação da campanha encontra seu sucesso por todos os motivos já citados, mas sua escolha ultrapassa questões de eficácia da mensagem e engloba a forma como essa comunicação acontece. Segundo a própria classificação da Gerdau, a empresa trabalha com quatro diferentes dimensões de comunicação: Corporativa, Local, Direta e Pontual. O DDS é um dos meios padrões da Comunicação Interna Direta desenvolvida pela corporação. Assim sendo, a elaboração de um veículo como o *template* para a veiculação da campanha, permite que se trabalhe não só a Comunicação Interna Corporativa, através dos cartazes e adesivos, mas que a comunicação face a face, através dos líderes e colaboradores, faça-se presente e eficiente. Com a utilização do *template* na apresentação diária do líder, a discussão sobre a campanha torna-se muito mais uma conversa entre eles e a incorporação de novos hábitos pode ser facilitada quando discutida e conversada com os companheiros, que servem de referência para o indivíduo. Fortes apresenta a ideia de que o sucesso da comunicação a partir da utilização do audiovisual – como o *Power Point* – está exatamente no diálogo que se trava entre espectador e apresentador – nesse caso, entre colaboradores e líderes de cada área.

O sucesso na transmissão das informações depende muito mais de quem faz uso da palavra do que dos materiais e equipamentos disponíveis. O controle está totalmente entregue ao orador que amolda a sua explanação, introduzindo elementos inéditos ou acelerando o seu término, conforme percebe a reação da audiência. O *feedback* é imediato e o diálogo é estabelecido com agilidade. (FORTES, 2003, p. 302)

Para que a campanha tenha uma unidade visual e seja reconhecida como tal, os cartazes de todas as fases seguem a mesma diagramação, assim como os adesivos e os *templates*. As três peças encontram-se da mesma forma diagramada, o que difere de um tema para outro é o conteúdo e a cor. Trataremos de cada um dos veículos separadamente e apresentaremos as diferenças essenciais encontradas de um tema a outro.

### 7.2.2.1 Cartazes

Com a mesma diagramação do cartaz-conceito, os cartazes que apresentam os temas da campanha possuem os quatro elementos principais apontados acima, com os objetivos principais de outrora, mas agora defendem também objetivos específicos.





Figura 10: cartazes temáticos da Campanha Consumo Consciente

A chamada contém praticamente as mesmas palavras da peça-conceito, mas leva em si o tema em questão. Nos cinco cartazes da campanha, cada um apresenta o seu respectivo tema. Inclui-se na frase principal o assunto em questão:

- “Consumo Consciente DE ÁGUA faz bem. Espalhe essa ideia.”
- “Consumo Consciente DE COPOS PLÁSTICOS faz bem. Espalhe essa ideia.”
- “Consumo Consciente DE ENERGIA faz bem. Espalhe essa ideia.”
- “Consumo Consciente DE PAPEL faz bem. Espalhe essa ideia.”
- “Consumo Consciente DE TELEFONE faz bem. Espalhe essa ideia.”

Assim, já na chamada, principal texto do cartaz, conseguimos identificar o assunto tratado. Não é preciso que o leitor se aproxime do cartaz ou ao menos tenha que ter uma leitura mais intensa para que consiga identificar do que se trata e o que essa informação quer lhe passar. Esse entendimento rápido do conteúdo da mensagem é auxiliado também pela imagem-símbolo do cartaz.

A imagem-símbolo, igualmente, segue o padrão anterior: o sorriso. Mas dessa vez, não encontramos apenas um traço, o sorriso é formado por elementos que remetem ao tema. Cada um dos cartazes apresenta o seu sorriso formado por algum componente que o remeta:

- ilustrações de gotas d’água demonstram que o cartaz trata de economia de água;
- copos plásticos formando o sorriso para fazer referência à redução no consumo de copos plásticos;

- lâmpadas acesas (conseguimos perceber que estão acesas pela sua coloração amarelada e traços que simbolizam a luz) para lembrar a economia elétrica;
- bolinhas de papel ilustram o tema abordado quando o assunto é o consumo de papel;
- uma imagem referente a um fio de telefone quando se trata de economia na telefonia;

A forma como esses elementos estão dispostos auxilia na leitura da mensagem que o cartaz quer transmitir e faz com que se crie uma distribuição harmoniosa das informações. Retomando a ideia de Cesca (1995) de que as informações devem estar bem equilibradas, porque o excesso de informações só atrapalha a leitura do cartaz.

O texto de apoio também segue o padrão da peça-conceito. No primeiro parágrafo, o texto fala especificadamente do tema em questão. Alguns cartazes apresentam dados concretos referente ao assunto, o que ajuda o leitor a ter a real noção da diferença que sua redução fará. Além de apresentar a consequência da utilização demasiada desses recursos, os textos sugerem uma ação para evitar isso. Assim, deixa claro ao receptor da mensagem que é possível fazer alguma coisa para que essa redução aconteça.

Números e dados técnicos levam o receptor a captar tangivelmente os efeitos do risco tratado. Batista (2007) analisou uma pesquisa realizada por Golding (1992), que demonstrou que uma reportagem que tratava dos perigos do gás Radon, com informações apresentadas de forma técnica, era mais atrativa do que a versão na narrativa. Porém, o interesse logo se perdeu. Assim, Batista conclui que

[...] informações técnicas a respeito de um risco aumenta a acessibilidade na população inicialmente (demonstra maior interesse pelo assunto), e pode ser útil em casos nos quais a atenção ao problema tem sido menor do que a desejada pelas fontes de comunicação. No entanto, o formato narrativo, pela sua capacidade de aproximar o receptor com o grupo mencionado na comunicação, modifica a representatividade, fazendo com que o receptor identificado com esse grupo sinta-se parte do problema, fortalecendo o trabalho cognitivo. (BATISTA, 2007, p. 110)

No segundo parágrafo, dos textos de apoio, encontramos a continuação e incentivo para que essa economia aconteça: há uma oportunidade de contato para os

colaboradores contarem as ações que fizeram para seus colegas de trabalho. (consultar anexo III que contém os textos dos cartazes).

Na assinatura dos cartazes, o logo da Gerdau de Comunicação Interna continua presente. Porém, sendo esses cartazes peças derivadas da peça conceitual, nesse caso, encontramos um logo formado pela frase principal “Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa ideia.”. Esse elemento é mais um importante artefato que comprova a ligação de todas as peças como sendo de uma única campanha de comunicação interna. Outro logo presente nos cartazes é o logo do Instituto Gerdau, instituição da empresa apoiadora de todas as ações com cunhos sustentáveis às quais a corporação se envolve e desenvolve.

#### 7.2.2.2 Adesivos

Seguindo o raciocínio de utilização de determinados veículos para a divulgação da campanha de Consumo Consciente, encontramos o adesivo como forma de comunicação. O adesivo foi desenvolvido para ser aplicado em diversos locais pela empresa como impressoras, telefones, interruptores de luz, torneiras e bebedouros e segue o objetivo de fixação da mensagem que a campanha se propõe. Apresenta apenas uma frase principal - chamada - e a imagem-símbolo da campanha: o sorriso. Dependendo do lugar em que o adesivo é aplicado, ele apresenta uma frase de acordo



Figura 11: adesivos temáticos da Campanha Consumo Consciente

Mais uma vez conseguimos perceber a ligação entre uma peça e outra. Isso é imprescindível para que a campanha e todo o seu propósito se justifiquem. Uma vez lido o cartaz e, no local de ação, encontra-se o adesivo, o indivíduo faz a relação e através desse pensamento já reflete sobre a sua própria contribuição para o objetivo apresentado.

Caracterizar o adesivo como uma peça extremamente simples que cumpre com sua finalidade a partir da sua utilidade: lembrete. Adesivos são veículos de comunicação visual que poderiam exercer apenas um papel de decoração, mas desempenha a finalidade informativa da mensagem em questão.

### 7.2.2.3 Templates

Como terceira peça de comunicação a campanha utilizou o *template*. Como já explanado anteriormente, a escolha da utilização desse veículo permite o desbravamento de uma nova forma de comunicação através de um meio já muito conhecido pelos colaboradores – *templates* e apresentações nas DDSs – o que foca a atenção naquele novo elemento no já costumeiro *Power Point*; e uma maneira da Gerdau trabalhar com uma segunda e muito importante dimensão da comunicação: a Comunicação Direta, o face a face entre locutor e ouvinte.

Seguindo o conceito e linha criativa de toda a campanha, os *templates* também levam as cores e imagens-símbolo, as frases – chamadas - de cada respectivo tema e a assinatura com os logotipos.



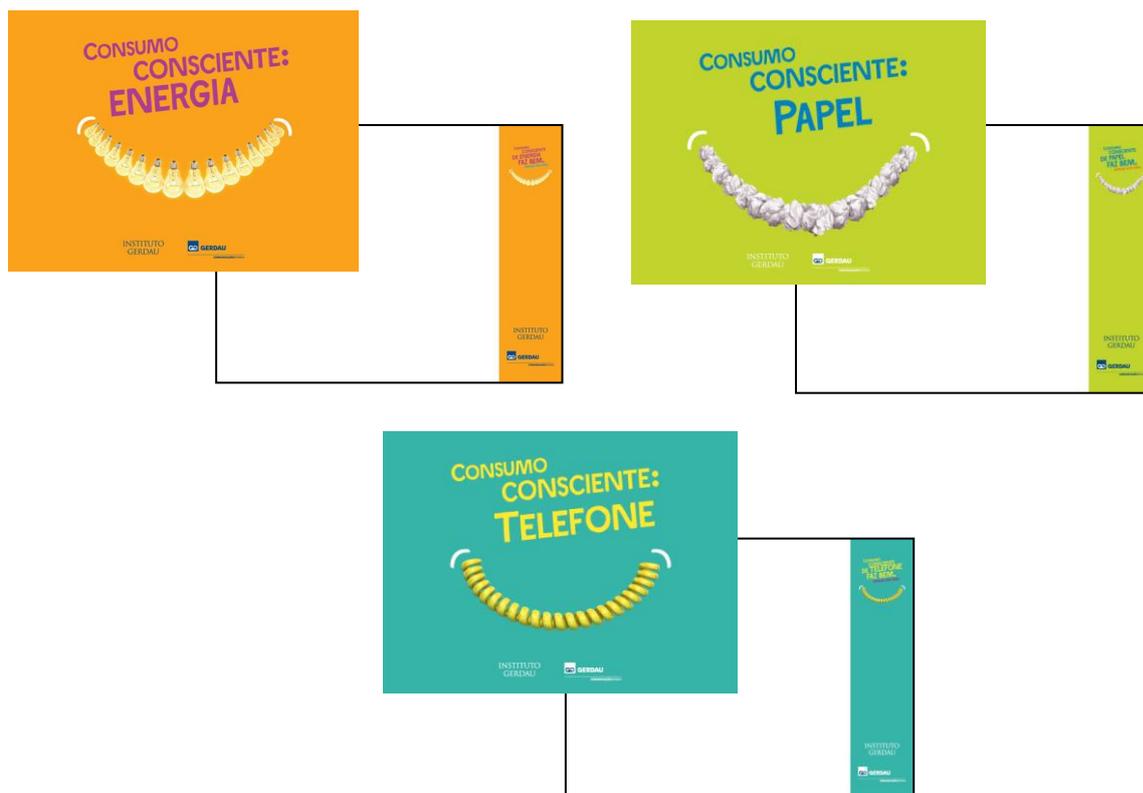


Figura 12: templates temáticos da Campanha Consumo Consciente

Como nas outras peças, as cores e elementos de reconhecimento do tema permanecem padronizados. Aqui, como nos cartazes, encontramos a assinatura do emissor da mensagem: logo da Gerdau de Comunicação Interna e logo do Instituto Gerdau. Nessa peça, a aplicação dos logos assinantes se torna imprescindível, como nos cartazes. Diferentemente dos adesivos que são peças onde o emissor pode se manter subjetivo, no instante em que aquele material relaciona-se com outro que reforça a mesma mensagem; o cartaz e o *template* são veículos que devem obter um responsável pela informação que transporta. Nesse caso, é ainda mais importante a utilização do logo já que o assunto tratado na DDS – e portanto exposto no *Power Point* – não será o mesmo transmitido pelo *template*. Mais uma vez afirmamos que o *template* serve de mensagem auxiliar para as outras peças da campanha.

### 7.3 ANÁLISE DE IMAGEM

A análise de imagem tem o objetivo de responder a questões de como e por que a imagem analisada comunica, através de suas cores, traços e distribuição no espaço estudado.

Segundo Penn afirma “o sentido de uma imagem visual é ancorado pelo texto que a acompanha e pelo significado desses objetos.” (PENN, 2002, p. 319), ou seja, a percepção da informação dependerá tanto do texto que segue com a imagem, mas também – e eu diria, principalmente – pela representação que essa imagem tem do objeto em questão. Segundo Joly (1996), a imagem é um objeto que representa alguma coisa segundo leis particulares e segundo a representatividade que àquela imagem tem para o indivíduo. Essa representatividade surge a partir de lembranças cognitivas que àquele objeto lhe remete. Joly diz, no entanto, que “enquanto instrumento de comunicação a imagem às vezes se assemelha, às vezes se confunde com o que ela representa” (JOLY, 1996, p. 24), não é o real imaginado. Assim, podemos considerar uma imagem como um objeto em relação a outro cujo representa ou tenta representar.

A imagem pega emprestado traços do visual e sempre depende de um sujeito (para fazer ou compreender). A percepção, representação e interpretação da imagem devem ser encaradas como aspectos distintos: uma é inerente a todo ser humano que tem a mesma percepção quanto à cor, dimensão e composição de elementos; a outra é particular a cada observador e tem muita influência do meio (onde a própria imagem encontra-se e o contexto do observador). Se a imagem produzida não conseguir atingir o nível de representação do receptor da mensagem, ela perde seu sentido original. Por isso a questão de referência é tão importante. É preciso identificar o público-alvo da mensagem para estudar o que para ele significa tal referência. Essa menção pode acontecer através do reconhecimento ou da rememoração. Jacques Aumont (2004), em seu livro “A Imagem”, retrata o reconhecimento como identificação, que envolve a memória, o intelecto e uma identificação do real. A rememoração, diz Aumont, tem função simbólica que envolve o raciocínio, a apresentação do visível e o saber sobre o real, porque ela se utiliza do reconhecimento (real) para se relacionar com algo que o indivíduo já sabe (raciocínio).

A imagem estabelece com o mundo três diferentes funções, segundo Jacques Aumont:

- 1) modo simbólico: símbolos representativos, como símbolos religiosos;
- 2) modo epistêmico: a imagem traz informações (visuais) sobre o mundo, que pode assim ser conhecido, inclusive em alguns de seus aspectos não visuais.
- 3) modo estético: que visa agradar seu espectador, a oferecer-lhe sensações específicas ao visualizar àquela imagem.

No entanto, a função primária da imagem é “garantir, reforçar, reafirmar e explicar nossa relação com o mundo visual” (AUMONT, 2004, p. 73). A questão da representação dos elementos de cada tema com um objeto real ou um aspecto que lembre e referencie o assunto tratado leva em questão a declaração de Aumont, onde através da rememoração de elementos do mundo real o indivíduo, ao ler a mensagem visual da campanha, perceberá sua significação. Portanto, o sorriso da campanha de Consumo Consciente possui referência do reconhecimento, onde a pessoa distinguirá o traço formado como sendo um sorriso a partir da identificação do real através da sua memória. Lembrando o que é um sorriso, o que ele representa e a sensação de positividade que ele remete, a provável aceitação da mensagem transmitida é realizada.

Além da apreciação da imagem-símbolo (sorriso), a análise de imagem propõe uma influência de cores sob os indivíduos, que interfere na percepção da informação, assim como sua aceitação ou não. Assim sendo, estudaremos a aplicação de cores nas peças da campanha de Consumo Consciente.

As cores aplicadas nos cartazes e demais peças de cada tema são as cores presentes nos sorrisos espalhados do cartaz-conceito.

Nas peças referentes à economia de papel, são usadas as cores azul, verde e alaranjado. O azul e o verde, principais cores da peça, remetem à natureza e, principalmente o verde, nos faz lembrar de árvores, linkando com o texto de apoio apresentado no cartaz e com o fato de que, sempre que falamos em papel, lembramos da sua matéria-prima. Segundo Goethe (1993), em seu livro “A doutrina das cores”, a cor azul está relacionada ao elemento água e remete à natureza, seja no céu ou no mar. O azul, quando usado de forma dosada, proporciona tranquilidade. Já o verde é ligado ao elemento madeira e à primavera. Representa o crescimento, desenvolvimento, natureza e saúde.

Nas peças que falam sobre economia na telefonia, são utilizadas as cores amarela, azul e roxa. O amarelo, principalmente localizado no fio que forma o sorriso, traz referência à comunicação, aspecto que essa cor representa.

Já nas peças que remetem à energia, o amarelo, em conjunto com o alaranjado, traz a ideia de luz, fogo, ou seja, energia. “O amarelo representa a luz do Sol [...] a cor laranja está situada entre o elemento fogo [...]” (GOETHE, 1993, p. 67).

Ao cartaz, adesivo e *template* que fala da economia de água nada mais natural do que a utilização da cor azul, que representa, na sua totalidade, a água (assim como o céu, como já citado).

Nas peças indicando o consumo consciente de copos plásticos, a cor principal apresentada é o coral. Por princípios da marca, a Gerdau não utiliza o vermelho em nenhuma de suas peças. Porém a transmissão de sensação de ‘terra’ era necessária quando o assunto tratado era lixo descartáveis e sua degradação no meio ambiente. Essa percepção foi conseguida pelo coral como cor principal do fundo das peças.

As cores rosa e lilás também são utilizadas em algumas peças como cores complementares que trazem leveza e suavidade ao elemento comunicacional.

Notamos que todas as cores utilizadas são cores vivas. Em um mesmo cartaz, são utilizadas, na chamada e no fundo, duas cores principais que dão bastante contraste, isso ajuda a chamar a atenção ao colaborador que passe no corredor. Assim, o cartaz alocado no mural em meio a outros cartazes, marca sua presença. O adesivo e o *template* chamarão a atenção também pelas suas cores fortes, que auxiliam na ligação cognitiva entre as três peças de um mesmo tema (cartaz, adesivo e *template*).

Passando da análise de imagem-símbolo (sorriso), para percepção de cor, entraremos em um aspecto mais complexo analisando as peças como um todo, no seu conjunto como transmissor de mensagem. Para essa análise utilizaremos as leis da *Gestalt*, que diz que toda peça visual deve se estruturar de partes que, individualmente, têm seus significados, mas deve, acima de tudo, conseguir comunicar pelo seu todo. Já analisamos as partes, então passaremos à análise do todo.

A Psicologia da Forma, Psicologia da *Gestalt*, Gestaltismo ou simplesmente *Gestalt* é uma teoria da psicologia que considera os fenômenos psicológicos como um conjunto autônomo, indivisível e articulado na sua configuração, organização e lei interna. (Disponível em: <<http://www.wikipedia.org>>. Acessado em: 12 nov. 2009). A

teoria foi criada pelos psicólogos alemães Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Köhler (1887-1967) e Kurt Koffka (1886-1940), nos princípios do século XX. Funda-se na ideia de que o todo é mais do que a simples soma de suas partes.

A *Gestalt* segue cinco leis básicas: semelhança, proximidade, continuidade, fechamento e a pregnância da forma, isto é, oferecer clareza, unidade e equilíbrio nos seus elementos ao receptor da mensagem. Com isso, a análise de elementos, juntos e individualmente, dentro de um contexto visual é que enquadrará o objeto tendo boa ou má *Gestalt*.

Analisando as peças de comunicação interna utilizadas na campanha de Consumo Consciente, podemos elencar os aspectos segundo a *Gestalt* e técnicas de comunicação visual defendidas por Dondis (1991) em seu livro “A sintaxe da linguagem visual”, e então teremos as seguintes respostas quanto ao (à):

- equilíbrio: elemento que causa sensação inquietante e provocante ao receptor. Nas peças da campanha podemos perceber esse equilíbrio na forma como os elementos estão distribuídos. Essa distribuição, não só permite perfeição visual, mas também auxilia na interpretação da peça. Para os cartazes, há uma distribuição homogênea de acordo com a relevância dos elementos nele encontrados (chamada, imagem-símbolo, texto de apoio e assinatura); nos adesivos, encontramos a chamada e a imagem-símbolo como elementos de intersecção que se encontram para comunicar a mesma coisa; o equilíbrio no *template* se apresenta no momento em que a peça respeita seu limite como pano de fundo para outra comunicação que é o objetivo da apresentação. Aqui, a *Gestalt* é clara no sentido de que cada elemento se defende por si só, mas o todo é o que realmente comunica.

- minimização: quando a imagem obtém máxima resposta (significação) a partir de elementos mínimos. Nas peças isso é claro com a significação utilizando o elemento do sorriso construído a partir de componentes que representam o assunto em questão. Através da imagem-símbolo se consegue transmitir a positividade da campanha – o sorriso – e do que se trata esse consumo – água quando aparecem as gotas, energia quando são representadas por lâmpadas, etc.

- ênfase: é a forma de realçar apenas uma coisa contra um fundo uniforme. O caso de todas as peças da campanha de Consumo Consciente, que visa chamar a atenção para a imagem-símbolo e texto de apoio, como fundo apresenta apenas uma cor homogênea. Entretanto, não por isso o fundo não tem o seu significado. A escolha da

utilização de cores fortes para todas as fases da campanha faz com que as peças tenham identidade e possam instigar a identificação do colaborador com cada tema diferentemente – posição já analisada anteriormente.

- variação: quando há diversidade e sortimento, onde “as mutações são controladas por um tema dominante” (DONDIS, 1991, p. 78). Isso acontece durante toda a campanha, onde as peças seguem um mesmo conceito gráfico mantendo os elementos nas mesmas posições, porém muda o conteúdo desses componentes.

- repetição: são conexões visuais ininterruptas, “uma força coesiva que mantém unida uma composição de elementos díspares”. (DONDIS, 1991, p. 79) Na campanha, encontramos a repetição da imagem-símbolo no caso do sorriso, formados pelos objetos representativos do assunto. Assim como, na fase do consumo consciente do papel, encontramos várias bolinhas de papel, uma ao lado da outra que, individualmente significam uma bola de papel, mas juntas formam um sorriso.

- difusão: é quando a imagem preocupa-se menos com a precisão e mais com a criação de uma atmosfera de sentimento. Isso está claro na imagem-símbolo formada ao longo da campanha. O sorriso não apresenta traço preciso de formação, nem rígidos controles. A sua forma acontece a partir da unidade dos elementos. Mais uma vez, a clareza da boa *Gestalt* é identificada pelo todo que comunica e não cada uma das partes.

- sequencialidade e justaposição: esses dois aspectos são encontrados, mas cada um deles em uma peça diferenciada. A sequencialidade, que remete à ordem lógica dos elementos, é facilmente observada nos cartazes que, como já explicado anteriormente, distribui seus componentes de acordo com a relevância e ordem de leitura. Nos adesivos encontramos a justaposição, onde há interação de estímulos visuais que se auxiliam para a compreensão do todo – imagem-símbolo e chamada interagindo.

A análise de imagem conclui-se com a percepção clara de que os elementos desenvolvidos no conceito e na linha criativa de toda a campanha foram cuidadosamente pensados e dispostos de forma a auxiliar o texto na transmissão da mensagem desejada.

## 7.4 CONCLUSÃO DAS ANÁLISES

As categorias analisadas são: chamada, imagem-símbolo, texto de apoio e assinatura. A partir dessa categorização conseguimos desmembrar as peças e observar item por item para avaliarmos a sua influência na percepção final da mensagem.

Para fecharmos essas análises do estudo de caso estudado, destacamos a maneira como a chamada tem relação com o objetivo da mensagem. “Consumo Consciente faz bem. Espalhe essa ideia.” O início da frase já indica o objetivo geral da campanha: apontar maneiras de consumir conscientemente. No decorrer da frase, o emissor da mensagem afirma, “faz bem”. Esse conselho positivo interage com a imagem-símbolo - o sorriso - , igualmente positiva, e faz com que a afirmação se torne verdadeira e atraente ao receptor. A segunda frase da chamada “Espalhe essa ideia.” ratifica a questão de que essa adoção de novo comportamento deve ocorrer em todos os colaboradores da Gerdau. E mais ainda, nas suas casas e entre as suas famílias, como irá se confirmar em determinados enunciados em textos de apoio. A chamada, através de palavras simples e diretas, consegue instigar o público-alvo da mensagem a participar desse movimento. Assim, a chamada por si só consegue transmitir a principal informação da campanha, sem necessidade do texto de apoio, onde ela se explica e se sustenta. Assim como foi exposto no início desse capítulo, a chamada deve comunicar por si só e o texto de apoio deve ser um aprofundamento do assunto caso o receptor quiser fazê-lo.

Temos também mais algumas considerações a fazer quanto à utilização dos textos de apoio nos cartazes temáticos. A Gerdau considera o cartaz um de seus principais meios de comunicação com seu público interno – fato percebido com a importância dada aos murais padrões, seu cuidado e atenção à atualização dos conteúdos e a sua preservação. Assim sendo, os cartazes da campanha de Consumo Consciente são, dentre as três peças analisadas, a mais importante e necessita de aprofundamento do assunto. Tratando-se dos cartazes temáticos, a periodicidade desses cartazes é relativamente pequena – 2 semanas para a Gerdau que, na maioria das suas unidades, trabalha por turnos e seus colaboradores não estão todos os dias na empresa. Portanto, a intensidade das informações deve ser bem construída (aqui explica-se também o fato da campanha trabalhar tão forte a questão da fixação das informações, utilizando-se das outras duas peças, adesivos e *templates*).

O texto de apoio, em todos os cartazes, apresenta-se em duas partes: a primeira delas discursa sobre o tema de fato, apresentando dados concretos, dicas de como economizar e o que acontece a partir dessa economia (se realizada e se não realizada). A segunda parte é a indicação de como as ações realizadas por cada um pode virar exemplo para os demais colegas. O texto destaca a importância do trabalho em equipe e indica que essa adoção do consumo consciente deve ser realizada por todos da Gerdau – “ (...) contando ações que você e sua equipe fizeram (...)”.

Como exemplo, os textos dos cartazes de papel e copos plásticos para destacam a importância da citação de dados reais no auxílio do alcance do objetivo da comunicação:

CARTAZ PAPEL: “Cada brasileiro gasta, em média, duas árvores com o papel que utiliza em um ano\*. Para evitar isso, utilize ambos os lados das folhas e só imprima quando for realmente necessário.” \*Fonte: Instituto Akatu.

CARTAZ COPOS PLÁSTICOS: “Em uma empresa do tamanho da Gerdau, são gastos milhares de quilos de copos descartáveis por ano. Se você utilizar o mesmo copo mais de uma vez, estará ajudando a reduzir esse número. Isso evita o desperdício de recursos e o grande acúmulo de lixo no planeta. Faça a sua parte: reutilize copos ou use canecas.”

No primeiro exemplo, encontramos os dados concretos sobre o assunto – isso ajuda o receptor da mensagem a ter noção da realidade e o que isso representa estatisticamente – e o texto indica uma forma de então fazer essa redução – o texto não só dá a consequência, mas indica o ato que pode evitá-la.

No segundo texto, do cartaz dos copos plásticos, os dados não são factuais, mas por apenas citar a realidade - “uma empresas do tamanho da Gerdau” - o colaborador já enxerga o significado dessa expressão e consegue ter noção desse montante. Após, o texto indica o que ele pode fazer para evitar o desperdício apresentado, e mais, traz o colaborador a pensar ecologicamente correto, lembrando que esse ato fará bem também ao meio ambiente.

Mesmo o fato de o texto de apoio confirmar-se como ferramenta muito importante para a persuasão da mensagem, ele não se faz necessário em todas as peças. Além das explicações já elucidadas, temos que ter consciência de que não faria sentido termos três peças de uma mesma campanha, com exatamente as mesmas informações. O

diferencial de cada peça, tanto de conteúdo quanto de veiculação, é que trazem a elas a importância e a eficácia que têm.

Outro ponto a salientar é a relação da chamada com os textos de apoio. Esse aspecto é facilmente percebido pelo fato de que os textos de apoio revelam que se trata de redução no consumo/economia e a consciência nesses atos se justifica pelos dados e consequências apresentadas. O “faz bem” da chamada, relaciona-se com os efeitos positivos se as ações foram executadas – isso se torna claro no texto do cartaz da energia “E essa economia se transforma em benefícios para você, para a nossa empresa e para o mundo.”. A terceira parte da chamada “Espalhe essa ideia” deixa explícita a sua relação com o texto de apoio quando, na segunda parte do texto, o discurso defende, no cartaz de papel, por exemplo, “contando ações que você e sua equipe fizeram para reduzir o consumo de papel no trabalho ou em casa.”, ou seja, que as ações devem ser executadas por todos.

Cabe ainda ressaltar a relação de todos os elementos dos cartazes (sendo a principal peça da campanha): chamada, texto de apoio, imagem-símbolo e assinatura. Essa relação se torna clara a partir da explanação da significação das imagens, na análise de imagem, e com a conclusão do aspecto apresentado anteriormente: a relação chamada - texto de apoio. A chamada diz do que se trata a campanha (como um todo, explicitando o seu objetivo geral) e indica que tal ação é positiva; essa positividade é confirmada pela presença do sorriso – imagem-símbolo e elemento figurativo essencialmente estimulante; o sorriso é formado por componentes que referenciam o tema; tema esse, aprofundado no texto de apoio. Para fechamento do ciclo, a 2ª parte do texto de apoio, remete à última frase da chamada “Espalhe essa ideia.”, onde convida o colaborador a comunicar suas ações de consumo consciente. A assinatura, presente no cartaz e no template, manter a eficácia do seu objetivo como certificação do emissor da mensagem. O adesivo, como já citado anteriormente, é a única peça que não apresenta assinatura. Isso se justifica pelo fato desse veículo servir como peça de apoio e já traz referência, pelos elementos de chamada, cor e imagem-símbolo, das demais peças da campanha.

Verificou-se, a partir dessas categorias, que todos os elementos descritivos das peças da campanha estão interligados. Conclui-se assim, que os elementos da campanha conseguem fazer com que o seu objetivo seja atingido enquanto mensagem clara ao destinatário. Entendemos que as informações de toda a campanha tornam-se objetivas e de fácil compreensão, além de fazer seu papel persuasivo ao instigar o receptor a agir conforme sugestões propostas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo de caso apresentado, conseguimos concluir a eficiência da Campanha Consumo Consciente desenvolvida pela agência de comunicação, GAD'Agency, para o público interno da Gerdau. A empresa, passando por um momento decisivo para o combate à crise econômica mundial, encontrou na necessidade de redução de custos uma forma de integrar os seus funcionários com ações que previam não só essas reduções, mas uma mudança de comportamento. O consumo consciente, trabalhado através da campanha, trouxe a possibilidade da Gerdau tratar de um assunto tão delicado como a crise de forma leve e dinâmica.

Autores especializados na gestão de crise, afirmam com veemência que jamais a crise deve ser negligenciada. Ela deve ser encarada e comunicada a todos os públicos de relacionamento da empresa. A Gerdau apresentou a campanha Consumo Consciente como uma das ações para a administração da crise que enfrentava. A comunicação com os seus colaboradores, o público mais atingido pela situação econômica, aconteceu sem que o foco da mensagem fosse a crise, as ações propostas deveriam ser realizadas não só para a redução de custos, mas para a redução de desperdício de recursos.

A comunicação interna se mostrou um eficiente meio para a mensagem a ser transmitida. Falar com o público interno é falar para uma comunidade. O diálogo de e para a comunidade tem como assunto principal a sustentabilidade, já que é através de ações de responsabilidade social que a empresa se posiciona e se insere na sociedade como referência de organização. Desse modo, fica claro que a Gerdau utiliza a sua comunicação interna não só para assuntos de negócios ou referente a recursos humanos, mas a insere como canal de troca de informações entre empresa e funcionários/comunidade. Na campanha de Consumo Consciente, o emissor – empresa – transmitiu a sua mensagem através dos cartazes, adesivos e *templates*, e, através das informações apresentadas pela própria Gerdau, supõem-se que os funcionários puderam responder a ela através de ações concretas de redução de custos.

A Gerdau não apresentou avaliação formalizada sobre essa campanha, nem mesmo números que comprovassem a real diminuição de gastos com os recursos trabalhados. A empresa considera informações numéricas referente à crise sigilosas, mas analisando os próprios veículos de comunicação da Gerdau, encontramos sinais consequentes dessa campanha.

Como já citado, a Gerdau possui, como um de seus veículos de comunicação interna, o Linha Direta. Um informativo trimestral – porém esse ano de crise foi quadrimestral – que apresenta notícias sobre a empresa global – Linha Direta Corporativo – ou local – Linha Direta. Encontramos, no Linha Direta de outubro, da unidade de Mogi das Cruzis-SP, uma matéria explicitando a atitude de um colaborador que resultou em diminuição de gasto de energia a partir de um novo processo instalado na máquina. (vide anexo IV). Essa matéria revela que, por mais que as ações de redução em copos plásticos, ligações telefônicas ou redução no consumo de água não tenham dados concretos de resultados, a campanha mostra-se eficaz pela mudança de comportamento (e a valorização desta alteração) entre os funcionários. Essa atitude pode ser efeito da campanha de consumo consciente. O hábito de economizar, de consumir conscientemente, tornou-se real e assim a redução em qualquer área da empresa, e mesmo fora dela, passa a ser consequência de atos responsáveis.

Através das análises de conteúdo e imagens realizadas nas peças da campanha, verificou-se o quanto a utilização de veículos de comunicação dirigida pode ser simples e atingir os seus objetivos. Os cartazes, adesivos e *templates* são veículos padrões, nenhum deles se utiliza de grandes inovações e por isso podem ser considerados de baixa eficácia. Mas através dessa campanha verificou-se que uma comunicação simples, porém bem trabalhada, é eficiente. No caso da Campanha Consumo Consciente, utilizou-se elementos como imagem-símbolo, chamada, texto de apoio e assinatura como dados de padronização e identificação, além da dinamicidade através da troca de tema periódico, que manteve o público interessado e motivado a se engajar na proposta.

No início do estudo, apresentei uma pesquisa realizada por Maria Aparecida de Paula sobre a comunicação interna em corporações brasileiras. Ela descreve três pontos indispensáveis na comunicação interna.

- um conteúdo de acordo com o contexto, realidade e estratégia empresarial;
- integração dos meios de comunicação, mídia e face a face, capacitando as lideranças;
- controle de *feedback* das informações.

Transcorrido todo o estudo referente a uma campanha específica da Gerdau, podemos afirmar que dentre esses pontos levantados por Maria Aparecida de Paula, a Campanha Consumo Consciente responde a todos. Seu conteúdo é atual e de acordo

com a realidade vivida na empresa. A integração dos meios de comunicação é tangível quando sabe-se que a campanha se apoia em veículos impressos e digitais e que, no meio digital, o *template* permite interação face a face uma vez que é realizada entre lideranças e funcionários. O controle de *feedback* não se apresenta através de relatórios numéricos de redução, mas é percebido por ações de redução de custos em todos os âmbitos da empresa, segundo informações veiculadas no jornal interno da Gerdau. O resultado é uma mudança de comportamento.

Agência de comunicação, GAD'Agency, conseguiu desenvolver uma campanha de comunicação bem articulada e com a utilização de elementos fortes que garantiram a unicidade e a identificação com o público-alvo, funcionários/colaboradores da organização.

Este estudo mostrou a possibilidade de aplicação de ações para a administração da crise sem que esse seja o assunto principal da comunicação, mas que a crise torne-se oportunidade de crescimento na empresa. A Gerdau soube utilizar seus recursos e argumentos retóricos para o possível controle da crise e a perpetuação de ações para uma melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. E. P. Comunicação de risco elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. In.: **Organicom**. ano 4, n. 6, 2007.

AUMONT, J. A **Imagem**. Campinas: Papirus, 2004.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: a democrática opção pelo dialogismo e pela recursividade. In.: Moreira, Elizabeth Huber; Pons, Dias Mônica (Org.). **Perspectivas em relações públicas**. 1. Ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1988.

BATISTA, L. L. A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem. In.: **Organicom**. São Paulo. ano 4 n. 6, p. 100-113, 2007.

BELTRÃO, L. **Teoria Geral da Comunicação**. 3ª ed. São Paulo: Thesaurus, 1982.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: Majoara Editorial, 2007.

CALDINI, A. **Como gerenciar a crise**. Exame. São Paulo, v.34, n. 2, p.116-18, jan. 2000.

CARNEIRO, E. Fatores críticos para a gestão da comunicação. In.: **Comunicação Empresarial**: Estratégia de Organizações Vencedoras - Coleção Inteligência 2. São Paulo: Aberje, 2005.

CESCA, C. G. G. **Comunicação Dirigida escrita na empresa**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1995.

CHAMPI JR., A. Comunicação em Empresas que produzem commodities. In.: **Comunicação Empresarial**: Estratégia de Organizações Vencedoras - Coleção Inteligência 2. São Paulo: Aberje, 2005.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DONDIS, A. D. **Sintaxe da Linguagem Visual**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas. 2006.

DUARTE, Marcia Y. M. Estudo de Caso. In.: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas. 2006.

FARIA, A.M. Crise em Comunicação: o que é e como enfrentar. In.: Genú, Cristine Marques (Org.). **Gerenciamento de crise: a ação da assessoria de imprensa do Superior Tribunal de Justiça (STJ)**. Brasília: Instituto de Educação Superior de Brasília, 2007.

FERREIRA, M. N. **A imprensa Operária no Brasil**. São Paulo: Atica, 1988.

FONSECA JR, W. C. Análise de Conteúdo. In.: Duarte, Jorge e Barros Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3 ed. São Paulo: Summus, 2003.

GENÚ, C. M. **Gerenciamento de crise: a ação da assessoria de imprensa do Superior Tribunal de Justiça (STJ)**. Brasília: Instituto de Educação Superior de Brasília, 2007.

GOETHE, J. W. **Doutrina das cores**. 2 ed. São Paulo: Nova Alexandria, 1993.

JOLY, Martine. **Introdução à análise da imagem**. Campinas-SP: Papirus, 1996.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. In.: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação & Sociedade – Comunicação Organizacional** : Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. n. 32. São Paulo: Umesp, 2º semestre de 1999.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação na era digital: contextos, percursos e possibilidades. In.: Silvestrin, Godoi e Ribeiro (Org.). *Signo y Pensamiento 51: Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. vol. XXVI. Colombia , jul. a dic. 2007.

MARTIN\_BARBERO, J.; REY, G. **Os Exercícios do Ver: Hegemonia Audiovisual E Ficção Televisiva**. São Paulo: SENAC. 2001.

MCLOUGHLIN, B. Comunicação Eficaz In.: Revista HSM Management. n. 45, São Paulo, 2004.

MINAYO, M.C.S. et all. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MULLER, K. M. Cultura Organizacional. CONGRESSO INTERCOM XX, 1997, Santos-SP.

NEVES, R. de C. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

OLIVEIRA, M. F. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. São Paulo: USP, 2003.

PEIXOTO, L. M. **Gerenciamento de Crise: o caso Cespe**, Brasília: Instituto de Educação Superior de Brasília, 2006.

PENN, G. Análise Semiótica de Imagens Paradas. In.: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

PONS, M.; MOREIRA, E. H. Relações públicas e a comunicação interna nas organizações In.: Pons, M; Moreira E. H. (Org.). **Perspectivas em relações Públicas**. 1. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008. v. 1.

RODRIGUES, M. C. **Comunicação em tempos de crise: o caso da autovisão no Brasil**. São Bernardo do campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

ROSA, M. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

RÜDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Edicon, 1998.

SÁ, J. N. de. A comunicação na grupo Volkswagen In.: **Comunicação Empresarial: Estratégia de Organizações Vencedoras** - Coleção Inteligência 2. São Paulo: Aberje, 2005.

SHINYASHIKI, R; FISCHER R. M.; SHINYASHIKI. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. In.: **Organicom**, ano 4, n. 6, 2007.

SILVESTRIN, C. B; GODOI E; RIBEIRO, A. *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. In.: **Signo y Pensamiento 51: Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional**. vol. XXVI. Colombia , jul. a dic. 2007.

SOUZA, A. V. B. de; BRANDÃO, L. F. de A. **Comunicação Interna: A força das empresas**. vol. 3 Aberje, São Paulo, 2006.

TORQUATO, do R. F. G. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1984.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. Website da Gerdau. Disponível em <<http://www.gerdau.com.br>>, acessado em 10 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. Website da Escola Superior de Relações Públicas de Recife-PE. Disponível em <<http://www.esurp.edu.br>>, acessado em 30 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. Website da Enciclopédia Virtual Wikipedia. Disponível em <<http://www.wikipedia.org>>, acessado em 12 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. Sistema Gerdau de Comunicação Interna disponível em CD-Rom.

## ANEXOS

## Anexo I – Briefing do Planejamento

## BRIEFING DE PROJETO



PORTO ALEGRE  
Av. Ceará 320  
São João 90240-510  
T: 51 3326 2500

SÃO PAULO  
Rua do Rocio 288 12º andar  
Via Olímpia 04552-000  
T: 11 3040 2222

[www.gad.com.br](http://www.gad.com.br)

<b>De</b>	Cesar Fuster - planejamento	<b>Para</b>	Camila Roveda - atendimento
<b>Cliente</b>	GG Corporativo	<b>Job/Nº Contrato</b>	FEE 7170-08
<b>Referência</b>	097 – Consumo Consciente	<b>Tipo de Job</b>	(x) Novo ( ) Refação ( ) Alteração ( ) Finalização ( ) Desdobramento
<b>Status</b>	(x) Planejamento ( ) Estudos preliminares ( ) Layout ( ) Arte final		

## RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

## Campanha Consumo Consciente

**Objetivo corporativo:** adesão de todos os colaboradores a práticas de consumo consciente (e consequentemente mais econômicas).

**Problema específico de comunicação:** o contexto atual em decorrência da crise econômica global é negativo e dissemina o pavor do desemprego. Demissões ocorreram e ainda existirão por tempo ainda desconhecido. Garantir-se no emprego é a prioridade. Fazer mais. Fazer melhor. Com receio. E ainda economizar? ALGO JÁ COMUNICADO POR TANTAS VEZES! Sem dúvida isto deve ser um comportamento padrão e convencional, no entanto, ainda não é. Consciência de seus atos não deveria ser entendida como um esforço. O desafio é que, no cenário vigente, uma mudança de atitude torna-se um obstáculo mesmo que ele seja fruto de uma percepção temerosa e arreada. Um pedido mínimo de educação e consciência individual para o bem coletivo deve ser impactante e principalmente atraente para envolver POSITIVAMENTE.

**Objetivo de comunicação:** **SENSIBILIZAR** os colaboradores pela importância que justifica uma mudança de comportamento, ENSINANDO-OS a adotarem novos hábitos no exercício de suas atividades de rotina.

**Foco estratégico:** não podemos nos enganar em comunicar mais do mesmo da mesma forma. A FORMA pode inovar! É preciso, como primeiro direcionamento, criar uma campanha de IMPACTO. O excesso é responsabilidade de todos. Ou seja, vamos usar/fazer/propor com responsabilidade. O que fazemos gera consequências. Todos querem consequências positivas. O efeito dominó dos hábitos de cada colaborador. O abuso de seus excessos. A soma do seu desperdício. A gula. A preguiça. O egoísmo.

O IMPACTO em se deparar com um "eu" que poucos temos coragem de confrontar. IMPACTO com a verdade. O IMPACTO DA IMAGEM.

IMPACTO DA IMAGEM □ INCOMODAR PELO IMPREVISTO >> MENSAGEM-CHAVE: O QUE NÓS FAZEMOS É DE NOSSA RESPONSABILIDADE. PODEMOS VER MUDANÇA SE ASSIM QUISERMOS. O NOSSO AMBIENTE É RESULTADO DE NOSSAS DECISÕES. AS DECISÕES DE TODOS INFLUENCIAM TODOS.

Impacto que não "alimente" o clima negativo. Temos que impactar com um clima de OTIMISMO. Não é sermão, mas uma proposta de reflexão.

Atrair com a beleza.

O IMPACTO DA IMAGEM DESTROI. A BELEZA ATRAI. O ESTÍMULO JUSTIFICADO PELA MUDANÇA CONSTROI E ENSINA.

OTIMISMO É FUNDAMENTAL NESTA CAMPANHA.

OTIMISMO caracterizado por um símbolo forte que se espalhe como ESCOLHA do público **todo**. O sorriso. O sorriso é universal. O sorriso é livre. Contagiar com descontração e dar a escolha para o público.

### **Conceito estratégico**

**O QUE A GENTE QUER PARA GENTE? ESPALHE ESSA IDÉIA = símbolo "sorriso" + impacto da imagem otimista + o que precisa ser feito (ensinamentos e dicas).**

Exemplo ilustrativo: imagem de um LINDO AQUÁRIO, que traz impacto pela beleza ao ambiente: "Ao tomar banhos muito longos, você desperdiça dezenas de litros da

água. Sua ação. Consequencia para toda a vida. O QUE A GENTE QUER PARA A GENTE? ESPALHE ESSA IDÉIA." Símbolo do sorriso (maior, vencedor, em destaque) X tristeza (menor, distante, apagado).

## **Plano tático de ações**

### **Etapas:**

1. Preparação com montagem/revelação de peça inaugural, 2 semanas;
2. Lançamento do conceito para todos os colaboradores e específicos para público "Escritório", 2 semanas;
3. Ampliação de itens para todos e específicos para escritórios, renovados a cada 2 semanas, com a permanência de peças de comunicação especiais/inovadoras de ambientes, total de 10 semanas.

**Total: 14 semanas**

### 1. Preparação – 2 semanas

1.1. Introduzir entre as peças dos canais convencionais, o símbolo da campanha com o conceito. Além disso, em todas as unidades, montagem de algo bonito, colorido, divertido e de alto astral. Surpreender pelo belo. Por exemplo, um grafite em uma parede com grande visibilidade e/ou um grande painel. Imagens humanas e de natureza.

### 2. Lançamento do conceito para todos os colaboradores e específicos para público "Escritório" – 2 semanas

O QUE A GENTE QUER PARA A GENTE? ESPALHE ESSA IDÉIA. = símbolo "sorriso" + impacto da imagem otimista + o que precisa ser feito (ensinamentos e dicas).

## **2.1. Uso de canais/meios convencionais –**

### **CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

- Radar: com espaço para cartazes A3 e A4, espaço para o LDJ **Está tanto na Usina quanto nos Escritórios**
- Painel Gestão à Vista: eles usam esse painel para informações de metas, números e também alguns comunicados. Existem de vários tamanhos, modelos, enfim. **Específico para Usinas**
- Cartazetes A4 do Radar: usam bastante para informações complementares aos cartazes A3. **Ficam no Radar, então estão tanto em escritórios quanto em Usinas**

- **Linha Direta Já: informativo frente e verso, rápido. Em ambos os ambientes.**
- **Projeto Linha Direta Trimestral: informativo mais extenso, feito pelas regionais. Em ambos os ambientes.**
- **Pauta Executiva: enviado por e-mail para os gestores**
- **Encontro com Diretor: Reunião com os Diretores, com periodicidades definidas nas Unidades**
- **Reunião de Área: reunião com os líderes de área, também com periodicidade definida de acordo com as necessidades das áreas**

2.2. "Espalhar" no ambiente o símbolo diretamente aos assuntos relacionados, por exemplo, próximo aos bebedouros (copos descartáveis), buttons para os motoboys (redução), nas portas dos banheiros (energia/água), ou seja, lembrete quando na ação. Somente do primeiro item.

2.3. Ação/peça especial (aplicar estudo em andamento)

2.4. Conforme comentado, distribuir cartelas de adesivos para os colaboradores com o símbolo.

Itens a serem abordados

#### Público geral

- **Cópias e impressões:** imprimir somente quando necessário e reutilizar, sempre que possível, os versos de páginas usadas.
- **Lâmpadas:** priorizar o uso de luz natural, não acender todas as lâmpadas do mesmo ambiente e apagar todas sempre que se ausentar.

#### Público escritório

- **Telefone:** incentivar as ligações entre ramais.

### 3. Renovação de peças – 10 semanas

O QUE A GENTE QUER PARA A GENTE? ESPALHE ESSA IDÉIA.

3.1. Substituir as peças nos canais/meios convencionais para apresentar um novo item.

3.2. Manter peças "espalhadas" no ambiente da primeira quinzena. E assim por diante..

3.3. Incluir peças "espalhadas" no ambiente sobre o novo item que está sendo abordado.

**No final de todo o período, todas as peças de canais/meios convencionais terão sido trocadas, mas o ambiente estará tomado pelas peças especiais, adequadas ao item e segmentadas por ambientes.**

### **Após 2 semanas da veiculação de peças de lançamento**

Itens a serem abordados

#### Público geral

- **Água da torneira:** Se 1 milhão de pessoas, durante um mês, fechar a torneira na hora de escovar os dentes, a água economizada será equivalente ao que cai pelas Cataratas do Iguaçu durante 12 minutos. A escolha do consumidor consciente: ao escovar os dentes, só abra a torneira na hora de enxaguar a boca. E nunca esqueça de fechar bem a torneira após terminar o uso.

- **Desperdício de alimentos:** coletar a quantidade real de consumo. A Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) realizou um estudo sobre desperdício e constatou que cada brasileiro joga no lixo, em média, 37 quilos de alimentos ao ano. Se, em todas as refeições, você deixar 100 gramas no prato, no fim do ano, terão sido desperdiçados 36,5 quilos de alimento, quando no Brasil, de acordo com a ONU, aproximadamente 50 milhões de pessoas convivem com a desnutrição e a fome. Por esses motivos, devemos exercer a nossa consciência e reduzir o desperdício, contribuindo com a alimentação do próximo.

#### Público escritório

- **Motoboy:** utilizar outros meios de envio de documentos, priorizando o e-mail. Usar somente se necessário.

**Após 2 semanas -----**  
-----

Público geral

- **Copos plásticos:** evitar o uso de vários copos em um mesmo dia.

Público escritório

- **Copos plásticos:** evitar o uso de vários copos em um mesmo dia.

**Após 2 semanas** -----  
-----Público geral

- **Papel toalha:** papel para enxugar as mãos. Usar somente o necessário.
- **Monitores de computadores:** desligar quando fora de uso.

Público escritório

- **Carona solidária:** combine carona com seus amigos e colegas de trabalho. Descubra quem mora na sua região, dê e pegue carona. Evite andar sozinho no carro. É injusto quando se considera o impacto do seu conforto sobre o planeta.

**Após 2 semanas** -----  
-----Público geral

- **Ar condicionado:** feche portas e janelas da sala ao ligar o aparelho de ar condicionado para evitar a entrada de ar do ambiente externo. Desligar o ar condicionado de salas não usadas.

Público escritório

- **Ar condicionado:** feche portas e janelas da sala ao ligar o aparelho de ar condicionado para evitar a entrada de ar do ambiente externo. Desligar o ar condicionado de salas não usadas.

## Após 2 semanas ----- -----

### Público geral

- **Água do banho:** um banho de ducha por 15 minutos, com o registro meio aberto, consome 135 litros de água. Se fecharmos o registro, ao se ensaboar, e reduzirmos o tempo para cinco minutos, o consumo cai para 45 litros. O banho deve ser rápido. Cinco minutos são suficientes para higienizar o corpo.

### Público escritório

- **Viagens:** incentivar videoconferência e encontros virtuais.

## Após 2 semanas ----- -----

### Público geral

- **Toalete:** não use a privada como lixeira ou cinzeiro e nunca acione a descarga à toa, pois ela gasta muita água. Lugar de lixo é no lixo. Jogando no vaso sanitário, você pode entupir o encanamento.

### Público escritório

- **Recados:** mandar recados por e-mail, para evitar o desperdício de papel.

## Anexo II – Briefing do Atendimento

## BRIEFING DE PROJETO



PORTO ALEGRE  
Av. Ceará 320  
São João 90240-510  
T: 51 3326 2500

SÃO PAULO  
Rua do Rocio 288 12º andar  
Via Olímpia 04552-000  
T: 11 3040 2222  
[www.gad.com.br](http://www.gad.com.br)

<b>De</b>	Camila Roveda	<b>Para</b>	Designer + Redator
<b>Cliente</b>	GG Corporativo	<b>Job/Nº Contrato</b>	FEE 7170-08
<b>Referência</b>	097 – Consumo Consciente	<b>Tipo de Job</b>	(x) Novo ( ) Refação ( ) Alteração ( ) Finalização ( ) Desdobramento
<b>Status</b>	( ) Planejamento (x) Estudos preliminares ( ) Layout ( ) Arte final		
<b>Data Entrada</b>	22/01/2009	<b>Prazo de entrega</b>	30/01/2009 – 18h

## 1. HISTÓRICO DA NECESSIDADE

O cenário de crise que tanto falamos e lemos está ainda mais forte dentro das empresas multinacionais, em especial do segmento de aço. Toda a cadeia produtiva desse setor está sofrendo, de fato, os efeitos da crise. Na Gerdau não seria diferente. O clima na empresa está bastante tenso nesse início de ano, com demissões, projetos importantes sendo encerrados, e a comunicação não pode deixar de “conversar” com os colaboradores sobre o tema.

As demandas já estão surgindo de todas as áreas, mas são demandas descoladas umas das outras, esforços que se estiverem todos no mesmo foco terão certamente um efeito melhor.

Em função disso, nós estamos sendo demandados para uma campanha corporativa de CONSUMO CONSCIENTE, que eles pretendem veicular ao longo do ano de 2009.

## 2. OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO

Dar dicas e sugestões **práticas** de economia para o dia-a-dia das pessoas, para que todos estejam concentrados e imbuídos de um objetivo comum = consumir/trabalhar com foco em econômica.

Manter a favorabilidade da Pesquisa de Opinião na média de 70%. Esse número foi atingido nos dois últimos anos e o RH tem como objetivo geral, mantê-lo.

### **3. PÚBLICO ALVO**

São todos os colaboradores da Gerdau. Independente de hierarquia, localização - todas as pessoas precisam aprender a trabalhar na crise.

### **4. INSIGHTS-CHAVE PARA O CLIENTE**

A expectativa da Gerdau é que essa campanha seja o "carro chefe" de um novo momento da empresa. Temos que reaprender a fazer a comunicação interna. São duas as questões relacionadas a esse cenário que precisam ser revisitadas para que a Gerdau continue com bons resultados:

- LINGUAGEM: em momento algum se pretende falar sobre crise, mas sim mostrar para as pessoas como pequenas atitudes podem fazer a diferença. Temos que ter cuidado para que as informações não soem pesadas para os colaboradores que já estão sobrecarregados de comunicados sobre o assunto. O dia-a-dia dessas pessoas já está super tenso em relação a isso, todos estão passando por cortes em todos os níveis, então as informações não podem vir como "mais uma coisa que estão me dizendo para cortar". O objetivo é provar que pequenas atitudes podem mesmo fazer diferença, que o esforço de cada um será melhor para todos, no ambiente de trabalho e na vida, no dia-a-dia.

O que quero dizer com o "provar" é que para essa campanha eles falaram muito em números que possam impressionar, tipo: quantas toneladas de copos plásticos são descartadas, ou ainda, se 'eu' utilizar 1 copo por vez ao invés de 2, 'eu' economizo x copos no mês. O objetivo é mostrar para as pessoas COMO eles podem fazer essas economias. Mostrar soluções simples, práticas, incentivar sugestões.

- CUSTOS DE PRODUÇÃO: mais do que nunca temos que inovar nas propostas das campanhas, e a expectativa é que essa campanha abra "os caminhos" para que passemos a pensar assim para todas as propostas nesse ano. O RH está orientado para incentivar, acima de tudo, a comunicação direta. Isso teremos que fazer em nossas propostas também. E o grande desafio é como surpreender, chamar a atenção do colaborador em meio a um clima tenso, complicado? Como fazer uma comunicação interna com baixo custo, mas eficiente, envolvente. Mais do que nunca o

colaborador precisa se sentir “apoiado” pela empresa, ou que, pelo menos a empresa também está se esforçando para que tudo aconteça da melhor forma possível. Ele precisa sentir que têm um canal aberto com a empresa.

Com esse intuito, já surgiram várias sugestões do cliente. Primeiro, eles listaram os assuntos que devemos trabalhar:

- 1) Uso de copos plásticos: é intenso tanto nos escritórios como nas usinas.
- 2) Carona solidária
- 3) Papel toalha
- 4) Cópias e impressões
- 5) Papel em geral
- 6) Telefone
- 7) Sobras nos pratos – refeição
- 8) Banho/Água: nas usinas, os colaboradores vão para o vestiário após o trabalho.
- 9) Motoboy: mais em escritórios
- 10) Ar condicionado
- 11) Energia

Eles fizeram um braim interno e chegaram a algumas conclusões: querem uma campanha que marque, que fixe na memória das pessoas, que se transforme em um ícone desse momento de economia, que eles percebam como um apoio para eles. Então surgiu a idéia de usar o +, complementado com um discurso de “Para sermos MAIS competitivos, MAIS econômicos, MAIS responsáveis”. Pensaram em ter esse + colado em telefones, próximos às tomadas, às torneiras, etc.

REFERÊNCIAS: a cliente enviou diversos materiais de referência que coloquei na pasta do briefing, dentre eles sugeriu algo como: “*se cada unidade coletasse todos os copos plásticos da semana e deixasse em exibição? Se for uma quantidade grande, ficaria uma montanha.*” Essas são as idéias que eles estão esperando – ações baratas e de alto impacto.

Além disso, o Instituto Gerdau tem um material feito pelo Akatu com dicas de Consumo Consciente que pode nos ajudar bastante. Também está na pasta do briefing.

## **5. O QUE DEVE SER DITO → é o item mais importante do briefing**

→ **Foco:** Como sermos mais conscientes, mais econômicos

→ **Argumentos:** Nós temos que dar subsídios para os colaboradores aprenderem a trabalhar na crise, num sentido cooperativo, que um precisa do outro para sair dessa melhores, mas com muito cuidado com a linguagem, por causa das tensões internas.

## 6. OBRIGATORIEDADES | LIMITAÇÕES | POLICES

Sermos austeros e, todas as diretrizes de marca da Gerdau.

## 7. PEÇAS E FORMAS DE APRESENTAÇÃO

**O que eles vão fazer de qualquer forma será:**

- **Cartaz:** para todas as unidades da Gerdau, com um espaço para que elas lá preencham com um e-mail para os colaboradores enviarem suas sugestões.

As demais peças, são o nosso desafio. Conversei com a cliente para conhecermos um pouquinho mais as possibilidades de novas "mídias":

- **Intranet:** é um desejo deles que exploremos mais a intranet. A intranet permite flash e HTML. Aqueles pop ups que abrem na frente do conteúdo.

- **Ramais:** podemos explorar as esperas telefônicas

- **Celulares:** existe a possibilidade da Gerdau conseguir mailing dos celulares dos colaboradores. Mas essa ferramenta deve ser usada com cuidado, para não caracterizar invasão da vida pessoal.

- **Áudio:** eles comentaram em uma situação de que se divulga um nº de telefone, e as pessoas ligam para ouvir a mensagem. Mas isso só funcionaria se fosse super instigante.

- **Reuniões:** existem reuniões específicas de segurança (reuniões diárias) e outras mensais, semestrais e anuais. Podemos explorar esses canais de comunicação direta, oferecendo instrumentos para os líderes.

## COMPLEMENTO AO BRIEFING INICIAL

**Os assuntos citados pelo cliente que podem ser trabalhados são**

- 1) Uso de copos plásticos: é intenso tanto nos escritórios como nas usinas.
- 2) Carona solidária
- 3) Papel:
  - papel toalha
  - cópias e impressões
  - recados: mandar recados por e-mail, para evitar o desperdício
  - papel higiênico
- 4) Telefone: incentivar as ligações entre ramais
- 5) Sobras nos pratos – refeição
- 6) Energia:
  - Banho: nas usinas, os colaboradores vão para o vestiário após o trabalho e tomam banho, sugerir banhos mais rápidos, dentro e fora da empresa
  - Apagar as luzes das salas e corredores que não estão sendo utilizados
  - Desligar o monitor do computador quando sair por um tempo
  - Se for o último a sair, apague a Luz.
  - Desligar o ar condicionado de salas não usadas, abrir as janelas.
- 7) Motoboy: otimizar o uso de motoboys nos escritórios

**Os materiais que fizemos para a campanha de Meio Ambiente eram os seguintes temas:**

- 10 Atitudes para preservar o Meio Ambiente

**Poupe Água**

**Reduza o uso de Embalagens**

**Aproveite os Alimentos integralmente**

**Separe, Recicle e Trate os Resíduos:** para esse tema em especial foi feito uma cartilha para o Dia do Meio Ambiente, cujo título era “Reduzir, Reciclar, Reutilizar”

**Opte pelo transporte coletivo**

**Economize Energia**

**Plante mais Árvores:** foi feita uma campanha para o Dia da Árvore.

**Contribua para a boa qualidade do ar**

**Conheça a norma ISO 14001**

**Entenda como o ciclo do Aço ajuda a natureza**

\*Todos esses materiais veicularam em 2008, mas não foi uma campanha de grande impacto. De qualquer forma, são informações validadas. Os arquivos dessa campanha estão na pasta do briefing, no servidor GadAgency (e Un de Comunicação)

## **AKATU**

O material do Akatu aborda o assunto de duas maneiras:

**1) AMBIENTE:** Casa, Escola, Escritório, Construção

**2) TEMAS:** Água, Energia, Resíduos, Dinheiro e Crédito, Transporte.

A idéia era fazer um passeio pelos ambientes, tratando todos os temas.

Esse conteúdo foi desenvolvido para o Web Site da Gerdau, e tem muitas observações com comparações, números. São bem interessantes. Inclusive a Gerdau sinalizou interessante a separação por ambiente, mas como estamos tratando de uma campanha, não acho o mais adequado.

Esse arquivo também está na pasta do briefing (ou anexo ao e-mail – Cesar).

CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA – a criação tem o “CD” com todos os canais e também a pasta com as matrizes de conteúdo. Também tem um exemplar dessa pasta em SP.

- **Radar:** com espaço para cartazes A3 e A4, espaço para o LDJ

- **Painel Gestão à Vista:** eles usam esse painel para informações de metas, números e também alguns comunicados. Existem de vários tamanhos, modelos, enfim.

- **Cartazes A4 do Radar:** usam bastante para informações complementares aos cartazes A3.

- **Linha Direta Já:** informativo frente e verso, rápido.
- **Projeto Linha Direta Trimestral:** informativo mais extenso, feito pelas regionais.
- **Pauta Executiva:** enviado por e-mail para os gestores
- **Encontro com Diretor:** Reunião com os Diretores, com periodicidades definidas nas Unidades
- **Reunião de Área:** reunião com os líderes de área, também com periodicidade definida de acordo com as necessidades das áreas

## Anexo III – Textos de apoio dos cartazes temáticos da Campanha Consumo Consciente

### **Energia**

#### **Consumo consciente de energia faz bem. Espalhe essa idéia.**

A cada ano, o Brasil desperdiça bilhões de reais em energia elétrica. Ajude a reduzir esse número: apague a luz sempre que necessário e desligue seu monitor quando não estiver presente. Se você perceber alguma situação de desperdício que não pode resolver sozinho, contate o responsável pelo assunto em sua unidade.

Envie um e-mail para [comunicacaoexterna@gerdau.com.br](mailto:comunicacaoexterna@gerdau.com.br) contando ações que você e sua equipe fizeram para reduzir o consumo de energia no trabalho ou em casa.

### **Papel**

#### **Consumo consciente de papel faz bem. Espalhe essa idéia.**

Cada brasileiro gasta, em média, duas árvores com o papel que utiliza em um ano\*. Para evitar isso, utilize ambos os lados das folhas e só imprima quando for realmente necessário.

\*Fonte: Instituto Akatu

Envie um e-mail para [comunicacaoexterna@gerdau.com.br](mailto:comunicacaoexterna@gerdau.com.br) contando ações que você e sua equipe fizeram para reduzir o consumo de papel no trabalho ou em casa.

### **Água**

#### **Consumo consciente de água faz bem. Espalhe essa idéia.**

Você pode economizar aproximadamente 280 litros de água por mês se escovar os dentes com a torneira fechada e 46 litros por dia se nunca deixar torneiras pingando, quantidade suficiente para matar a sede de uma pessoa por 20 dias. Seja consciente: controle alguma situação de desperdício, se não pode resolver sozinho, contate alguém responsável pelo assunto.

\*Fonte: Instituto Akatu e TV Cultura.

Envie um e-mail para [comunicacaoexterna@gerdau.com.br](mailto:comunicacaoexterna@gerdau.com.br) contando ações que você e sua equipe fizeram para reduzir o consumo de água no trabalho ou em casa.

### **Telefone**

#### **Consumo consciente de telefone faz bem. Espalhe essa idéia.**

Para reduzir o seu gasto com telefonia, sempre que possível, priorize as ligações para ramais internos e telefones fixos ao invés de celulares.

Envie um e-mail para [comunicacaoexterna@gerdau.com.br](mailto:comunicacaoexterna@gerdau.com.br) contando ações que você e sua equipe fizeram para reduzir as despesas com ligações telefônicas.

### **Copos plásticos.**

#### **Consumo Consciente de copos plásticos faz bem. Espalhe essa ideia.**

Em uma empresa do tamanho da Gerdau, são gastos milhares de quilos de copos descartáveis por ano. Se você utilizar o mesmo copo mais de uma vez, estará ajudando a reduzir esse número. Isso evita o desperdício de recursos e o grande acúmulo de lixo no planeta. **Faça a sua parte: reutilize copos ou use canecas.**

Envie um e-mail para [comunicacaoexterna@gerdau.com.br](mailto:comunicacaoexterna@gerdau.com.br) contando ações que você e sua equipe fizeram para reduzir o consumo de copos e outros utensílios descartáveis.

Anexo IV – capa e página da matéria sobre redução de custos no Linha Direta de Mogi das Cruzes.

# Linha Direta

GERDAU MOGI DAS CRUZES

Publicação Trimestral da Gerdau • Ano 4 • Edição 2 - Outubro 2009



## Projeto Unificação SAP AEB: você também faz parte!

O projeto vai unificar todas as Unidades da Gerdau Aços Especiais Brasil em um único ambiente tecnológico, possibilitando plena sinergia entre as equipes. Confira nas páginas centrais.



**Veja também nesta edição:**

- Auditoria Integrada pág. 02
- SIPAT 2009 pág. 05
- Projeto Redução de Custos pág. 06

### Lazer e cultura para a comunidade



Cinetransformer, o caminhão que se transforma em sala de cinema, passou por Mogi, alegrando muitas crianças.



**GERDAU**

COMUNICAÇÃO INTERNA

## Gestão e Projetos

### Redução de Custos

A nossa Unidade criou há um ano um projeto exclusivo para Redução de Custos, que conta com a participação de todas as Áreas. Por meio desse projeto, foram criadas ações com o objetivo de reduzir os custos fixos e variáveis. Todos os Colaboradores da Unidade estão diretamente ou indiretamente participando dessas ações.

É o caso do Operador José Célio Silveira, da Laminação. Com o período de baixa



José Célio deu uma sugestão que trouxe excelentes resultados

produção, o forno de reaquecimento da Área ficava vários turnos sem produzir e "abafado" (ligado a 850°C). José Célio sugeriu mudar o procedimento de "abafamento" com o suporte dos demais

Operadores de Forno, Enfornadores e Equipe da Manutenção. Após análises

e testes, o novo procedimento foi implementado em abril de 2009. O consumo nos turnos sem produção passou de 3486 Nm<sup>3</sup>/turno para uma média de 1587 Nm<sup>3</sup>/turno, o que representa uma redução de 54%.

**A sugestão do José Célio trouxe uma grande redução de custos para a Unidade e mostra como todos podem contribuir. Espalhe você também suas ideias!**

### Portal Gestão do Conhecimento

As Comunidades de Prática do Portal de Gestão do Conhecimento são formadas por grupos de pessoas que compartilham informações de forma virtual para resolver problemas, trocar experiências, padrões, técnicas ou metodologias.

Veja como funciona na prática:

Paulino Balbinoti trabalha na Laminação da Gerdau Guaira e acessou a Comunidade de Laminação no Portal para manifestar suas dúvidas sobre a quebra de rolamentos da Gaiola Trio. Prontamente, recebeu respostas de Colaboradores de várias Unidades da Gerdau e, a partir daí, implantou uma solução que trouxe um ganho de seis rolamentos por ano e muitas melhorias na rotina de sua Equipe.

Participe você também! Acesse [km.gerdau.net](http://km.gerdau.net) e saiba mais sobre o assunto.

### Áreas Certificadas em 5S



Um dos valores da Gerdau é qualidade em tudo que faz. O Programa 5S ajuda a combater perdas e desperdícios aprimorando e mantendo a qualidade na produção. Na Gerdau Aços Especiais Brasil - Mogi das Cruzes, 75 Áreas são monitoradas pela Tecnologia de Gestão (TG), com o Certificado Nível Excelência 5S. Dessas, 50 são certificadas com o Selo Bronze, 24 com o Selo Prata e um com o Selo Ouro.

Vem aí a escolha do Top 2009 para selecionar as Áreas de destaque nas modalidades Produção, Apoio e Escritório. Fique atento!

6

### Assessments GBS



O GBS (Gerdau Business System) é uma ferramenta que alinha as Melhores Práticas de todas as Unidades da Gerdau. Os Assessments são avaliações periódicas do GBS. Através deles, é possível ajustar pessoas, processos e estruturas para obter melhora na produtividade e nas capacidades do profissional. Além disso, eles geram motivação.

**Na Gerdau Aços Especiais Brasil – Mogi das Cruzes, já ocorreu o seguinte Assessment no 2º semestre, até agora:**

■ Laminação: dias 04 e 05/08. Os avaliadores foram Geraldo Fagundes e Marcio Viana. A aderência\* ao total de práticas estabelecidas pelo GBS no processo Laminação da Unidade foi de 29%.

\*Aderência é o grau de alinhamento do Processo às práticas estabelecidas pelo GBS.