



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FACOM
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL COM HABILITAÇÃO
EM JORNALISMO

MANUELLA CAVALCANTI SILVA

**JORNAL INSTITUCIONAL:
A IMPORTÂNCIA DO USO DE UM INSTRUMENTO DE
COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ**

SALVADOR
2008

MANUELLA CAVALCANTI SILVA

**JORNAL INSTITUCIONAL:
A IMPORTÂNCIA DO USO DE UM INSTRUMENTO DE
COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ**

Memória do trabalho de conclusão de curso em
Comunicação Social com habilitação em Jornalismo.

Orientadora: Prof^ª. Malu Fontes

SALVADOR
2008

Resumo

Esta memória trata da trajetória da elaboração de um jornal institucional, após a realização de um estudo de caso da empresa Cemon Engenharia. O *Cemon Notícias* surge para trazer melhorias e transformações à comunicação da empresa e teve como proposta promover a integração entre os colaboradores dos diferentes setores da empresa, mostrando a importância, para a organização, da existência de um instrumento de comunicação eficiente.

Notou-se que uma organização que investe em ações de comunicação interna pode encorajar idéias, diálogos e envolvimento emocional dos seus colaboradores. É importante a participação de seu público interno, não apenas nos processos operacionais, mas na disseminação das informações através de canais de comunicação adequados, para que possam entender o que está acontecendo, absorver e produzir de forma motivada.

Palavras - chave: jornal institucional; assessoria de comunicação; comunicação interna.

Índice

1. Apresentação	5
1.1. Objetivos e justificativa.....	6
1. Assessoria de comunicação, a essência das organizações.....	8
2.1. Assessoria de Imprensa	10
2.2. Jornalismo Empresarial	12
2. Estudo de caso: a Cemon Engenharia	16
3. O produto <i>Cemon Notícias</i>	23
4.1. Linha editorial	24
4.2. Diagramação e formato	25
4.3. Matérias	25
4.4. Circulação e tiragem	26
5. Reflexões.....	27
6. Considerações finais	29
7. Referências	30

1. Apresentação

Este trabalho de conclusão de curso tem como objeto um jornal institucional, elaborado com base no estudo da comunicação interna da empresa Cemon Engenharia e Construção Ltda., no qual foram analisadas as formas de comunicação entre seu público interno e a importância de um processo comunicacional que motive e integre esse público.

A questão é que a identidade de uma empresa não está em si mesma, mas na visão que o consumidor ou cliente e a opinião pública têm dela e isso depende não tanto de atitudes concretas, da excelência de produtos ou serviços, mas, sobretudo, pela maneira como ela se posiciona e atua em suas transações com a sociedade na qual está inserida e consequentemente pelos resultados dos setores de comunicação.

Com a competitividade cada vez maior e a necessidade de criar um diferencial, as relações das organizações com seus públicos ficaram mais transparentes para garantir a sobrevivência e o crescimento no mercado. Por isso, a comunicação tornou-se uma ferramenta essencial para as organizações, pois é através dela que se constrói e define o aprendizado, o entendimento e a formação dessas relações, arquitetando a cultura organizacional.

O que originou esse trabalho foi o fato de a Cemon Engenharia ser uma empresa de porte médio, que possui um número de funcionários que varia de acordo com a demanda de obras que a empresa realiza, chegando até a oitocentos funcionários e que prestam serviço em diferentes localidades do Brasil, ou seja, há uma divisão espacial que dificulta a integração entre seu público interno. Sua estrutura organizacional de trabalho e o modelo gerencial são definidos e dimensionados de acordo com as necessidades específicas de cada cliente ou empreendimento.

Esta memória descreve as etapas de criação e execução do jornal *Cemon Notícias*, partindo de conceitos fundamentais que serviram como base para a elaboração do projeto, como os de assessoria de comunicação, assessoria de imprensa e jornalismo

empresarial, levando em consideração o estudo de caso da Cemon Engenharia para depois detalhar as etapas e escolhas feitas para a produção do jornal.

1.1 Objetivos e justificativa

A comunicação organizacional deve articular e integrar as várias linguagens que compõem a comunicação de uma organização. A publicidade, a assessoria de imprensa, as relações públicas devem estar em sintonia e integradas de maneira a estabelecer uma linguagem única, permitindo à organização construir uma comunicação eficaz e eficiente com seus vários públicos.

É baseado nesse conceito de comunicação organizacional que o objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi mostrar como um instrumento de comunicação pode motivar o público interno de uma organização através da elaboração de um jornal institucional para a Cemon Engenharia, empresa que possui obras em diversas localidades e que necessita de um instrumento que crie uma identidade dos colaboradores, entendendo-se aqui colaboradores como sinônimo de funcionários, entre si e com a empresa. A proposta foi de melhorar e estreitar as relações entre os colaboradores dos diferentes setores da empresa, tornar mais claro que procedimentos pré-estabelecidos podem facilitar o fluxo de informações e deixar o clima organizacional agradável.

Após pesquisa de clima, reuniões com a diretoria, conversas com os gerentes dos setores e gerentes de contratos das obras, além de alguns colaboradores, pôde-se perceber a necessidade do uso de uma ferramenta de comunicação que possa chegar aos colaboradores de toda a empresa, obras, escritório central e sede, aumentando a integração entre todos, o que poderia motivar os colaboradores da Cemon Engenharia que é uma empresa da área de exatas e que está começando a investir em setores como o da comunicação. Também foi levado em consideração o fato de ser uma empresa que trabalha dentro de um sistema de qualidade, constituído por instruções de trabalho e procedimentos documentados, que objetiva treinar todos os profissionais da empresa e padronizar o serviço prestado.

Esse sistema de qualidade é mantido pelo cumprimento de normas de certificações como o ISO-9001:2000, que comprova que o seu Sistema de Gestão de Qualidade foi certificado de acordo com uma norma de melhores práticas e foi aprovado. Emitido após uma auditoria independente, realizada por terceiros, no caso a empresa Det Norske Veritas (DNV), o certificado garante aos consumidores que a empresa implementou os processos internos necessários para cumprir suas obrigações. A norma ISO 9001:2000, reconhecida internacionalmente, é genérica, não é uma norma de produto, mas se aplica a qualquer ramo da manufatura ou prestação de serviços. Criada pela International Organization for Standardization (ISO), seu objetivo é estabelecer exigências que possibilitem um nível internacional para Sistemas de Gestão de Qualidade.

A Cemon possui também certificações como a OHSAS 18001, que é uma norma assim como a ISO 9001, mas que se refere a segurança e tem meta de certificação na ISO-14001, norma referente ao meio ambiente, para início de 2009. Instituir uma visão profissional de comunicação numa empresa de engenharia que já possui essas certificações poderá aumentar a credibilidade do mercado no setor comunicacional e evidenciar o quanto é importante para as empresas investirem nos profissionais de comunicação e nas suas atividades.

2. Assessoria de comunicação, a essência das organizações

A Cemon Engenharia é uma empresa que tem pouco conhecimento sobre as funções da comunicação e os benefícios que essas podem trazer para o crescimento da empresa. É fundamental, em primeiro lugar, entender e absorver alguns conceitos como o de assessoria de comunicação, que compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem e administrar as informações de uma empresa ou entidade entre os seus públicos de interesse ou junto à opinião pública.

Assessoria de comunicação tem papel estratégico e abrange a assessoria de imprensa, a publicidade e propaganda e as relações públicas, é uma atividade que engloba a organização como um todo, seus valores, missão e estratégias, trabalhando a comunicação de forma integrada. "Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor" (KUNSCH, 2003).

O que está em jogo é uma comunicação que acontece de forma sinérgica e integrada, sendo capaz de adaptar o clima sócio-organizacional às comunicações entre todos os departamentos de uma organização. Este processo torna a comunicação sem burocracias e barreiras, garantindo que as informações devidas cheguem aos departamentos através das ferramentas do assessor de comunicação.

Partindo do pressuposto que as organizações são entidades vivas, já que são feitas por pessoas, deve-se entender que ela precisa se manter num nível de equilíbrio das energias para sua sobrevivência. Muito desse equilíbrio vem do ambiente promovido por essas pessoas, é o denominado 'clima organizacional'. Desde que os gestores saibam dialogar eficazmente com suas equipes, a comunicação será uma ferramenta útil de trabalho para garantir o entendimento dos objetivos e perfeita integração do colaborador à sua rotina profissional (SALLES, [2004?]).

Dentre as atividades e as ferramentas da assessoria de comunicação estão o planejamento de comunicação, produção de planos, de projetos, de programas, administração e desenvolvimento de manual de crises, controle e fluxo de informações, além da própria gestão da comunicação.

“O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras” (KUNSCH, 2003). Este planejamento de comunicação pode ser dividido em quatro etapas: análise ou reconhecimento da realidade (conhecimento pelo assessor das particularidades do assessorado e do contexto); tomada de decisões (define objetivo geral e específicos, metas, estratégias e ações); ativação (coloca em prática as etapas anteriores) e avaliação (momento em que são analisados os resultados).

O desenvolvimento de projetos e programas específicos de comunicação também é uma atividade essencial, com finalidades institucionais, por exemplo, podem ser realizados concursos, prêmios, edição de livros, calendários, filmes, vídeos, campanhas, patrocínios culturais, centros de memória institucional, folhetos, revistas, programas de visitas às instalações, publicidade institucional, entrevistas coletivas, projetos sociais, balanço social, eventos especiais: congressos, simpósios, datas comemorativas, inaugurações. Em apoio à área de recursos humanos podem ser criadas publicações internas como boletins, jornais, manuais, revistas, além da realização de eventos especiais como open house, datas comemorativas, confraternizações, vídeo, videojornal, rádio-empresa, teatro empresa, mídias digitais e comunicação face-a-face.

As formas de atuação de um assessor de comunicação são inúmeras e é possível obter bons resultados, trabalhando em conjunto com os objetivos da organização, levando em consideração sua visão, missão e valores e realizando bons métodos de avaliação para obtenção de um feedback. “É a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas”. (REGO, 1986, p.65)

Através da assessoria de comunicação e suas ações é possível haver uma linguagem clara e precisa entre os diversos públicos da organização, resultando em confiabilidade, respeito, transparência, valorização e interatividade, principalmente por parte dos

funcionários, que se identificam com a empresa, fazendo com que “vistam a camisa”, como na expressão muito utilizada no meio empresarial.

Assim, com o avanço das tecnologias e contexto social da globalização, em que a competitividade entre as organizações está cada vez maior e se vive uma era da informação, é imprescindível que as organizações se destaquem com um diferencial e se preocupem com seus públicos, pois é através deles que irão construir sua história. Para isso, um diálogo eficaz tanto interno, quanto externo, direcionando a mensagem com responsabilidade e técnicas adequadas, é necessário, buscando garantir um fluxo comunicativo eficaz. "A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às 'empresas analfabetas', que não aprendem a escrever, ouvir, falar, se expressar e, principalmente, dialogar no ambiente em que atuam" (NASSAR, 1995, p. 12). Dessa forma, é a valorização da comunicação como poder da organização que está em jogo e isso é possível com o uso de uma comunicação estratégica de uma assessoria de comunicação.

2.1 Assessoria de imprensa

Assessoria de imprensa é também importante para entender como as ferramentas de comunicação podem auxiliar nas relações entre os diferentes públicos das organizações, seu conceito compreende o conjunto de estratégias e ações desenvolvidas com o objetivo de estabelecer canais de comunicação entre instituições públicas e privadas e os veículos de comunicação em geral, em particular, os profissionais de imprensa. Os veículos são os jornais diários; revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de TV.

É fundamental promover um relacionamento contínuo com os veículos de comunicação e, por consequência, com os jornalistas, não estabelecendo relações unilaterais com a mídia, tornando a empresa, entidade ou pessoa acessível à imprensa apenas quando a situação lhe interessa, ou é emergencial. Um trabalho continuado de assessoria de

imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. É uma atividade que causa ainda polêmica na execução das atividades entre os profissionais de Relações Públicas e de Jornalismo, por poder ser exercida pelos dois. Maristela Mafei, jornalista e uma das sócias fundadoras do grupo Máquina, agência de comunicação, define assessoria de imprensa como:

Um instrumento dentro do composto de Comunicação desenvolvida para as organizações, fazendo parte da área de comunicação. Sua principal tarefa é estabelecer ligação direta entre uma organização do primeiro, segundo ou terceiro setores e mídia, com vistas ao equilíbrio da opinião pública (MAFEI, 2004, p. 78).

A assessoria de imprensa é responsável pela produção de releases (comunicados à imprensa), a realização de entrevistas coletivas e pelo contato regular e sistemático com o veículo, agora acelerado com as novas tecnologias, em especial a Internet. Caso algum veículo de comunicação se interesse pelo assunto divulgado pela assessoria de imprensa utilizará o texto para publicar notas ou agendar entrevistas.

Tanto a publicação de notas, como o agendamento de entrevistas e a publicação posterior de informações, são gratuitas, chamadas de mídia espontânea. Não se paga por essa publicação, mas para a assessoria trabalhar de forma a conseguir esse resultado. A assessoria de imprensa pode fazer parte do funcionamento de uma empresa ou entidade, mas também ser entregue a uma empresa especializada, que se responsabilizará por este trabalho, o que tem sido cada vez mais comum no mercado.

As empresas sabem que o bom relacionamento com a imprensa, quando sério e independente, pode oferecer apoio indireto às suas iniciativas, assim, como nas críticas, ela será criteriosa e imparcial. Isso ocorre se a comunicação é freqüente, numa política de portas abertas. Divulgar, através da imprensa, iniciativas, lançamentos e investimentos, além de esclarecer dúvidas ou curiosidades sobre a organização, produtos e serviços, é uma ótima via de interação com a sociedade (VILLELA, 1998, p. 29).

O papel do assessor é difundir o que a empresa realiza e seus pontos positivos, esclarecer os pontos fracos para que não haja ruído e distorção na comunicação e ter

habilidade para lidar com a imprensa e com os clientes em momentos de crise, agindo com ética e transparência. É também uma das funções fundamentais de um assessor de imprensa, como afirma o jornalista e professor Boanerges Lopes, buscar na organização na qual atua “os assuntos que podem despertar interesse nos jornalistas, fazendo que cheguem às redações somente aqueles que tenham um ‘gancho jornalístico’ e que possam se transformar em matérias ou notas interessantes” (2003, p. 43).

É necessário dominar uma metodologia de trabalho, com seus respectivos instrumentos de avaliação. A eficácia do trabalho de uma assessoria de imprensa pode ser avaliada a partir de uma auditoria de imagem, que utiliza o clipping (notas, notícias, reportagens veiculadas pela mídia sobre a empresa) impresso ou eletrônico para análise. É fundamental, também, planejar e administrar os custos de suas atividades, além de pensar em produtividade e em novos produtos e serviços a serem oferecidos ao cliente, sendo um assessor de imprensa um gestor de pessoas e de orçamentos.

Dessa forma, a assessoria de imprensa tem um papel determinante no mundo empresarial, quando o que está em jogo é a informação, por isso, é preciso olhar ao redor e perceber a tendência das mudanças para se antecipar a elas, propondo novos desafios à própria atuação e ao empregador.

2.2 Jornalismo empresarial

Os conglomerados mediáticos se afirmaram com força na sociedade contemporânea e nesta nova conjuntura ampliaram-se as áreas de atuação do jornalismo, que passou a ser especializado. As informações especializadas começaram a ganhar espaço no mercado e foram surgindo diferentes vertentes do jornalismo como o econômico, o jornalismo agrícola, o jornalismo técnico, o jornalismo científico, o jornalismo administrativo, o jornalismo esportivo, o jornalismo cultural, o jornalismo digital e o jornalismo empresarial, que para a realização deste trabalho é fundamental e abrange um amplo elenco de atividades desenvolvidas em empresas e entidades com vistas à divulgação de seus fatos e realizações.

O jornalismo empresarial vem assumindo novas posições no mercado, a prática essencialmente institucional, praticada nos anos 70, 80 e até a metade da década de 90, ganhou uma visão mercadológica e baseada nos negócios, tornando ainda mais importante sua postura estratégica.

Um dos fenômenos mais característicos das modernas sociedades industriais é o crescente uso das funções de comunicação para sobrevivência, desenvolvimento e prosperidade das organizações. Repartidas e esboçadas de acordo com os diversos modelos organizacionais e assumindo importância cada vez maior, as funções comunicativas engajam-se definitivamente nos desenhos de estruturas de pequenas, médias e grandes empresas (REGO, 1987, p. 11).

O jornalista empresarial além de responsável pela elaboração de house organs, produção de *releases* e textos, passa a ser um gerenciador da informação, respondendo pela leitura da organização como um todo, pelo planejamento e avaliação de oportunidades de publicações. Segundo Torquato do Rego (1987), as publicações do jornalismo, quando se trata do jornalismo empresarial, assumem um significado especial, no âmbito das empresas, pois muitos fatores originários da conjuntura empresarial influenciam no processo de informação.

Há diferentes canais de comunicação que podem ser utilizados no jornalismo empresarial, além dos jornais, revistas e boletins, existem os audiovisuais, como vídeo-jornal e rádio-empresa e inclusive o “multimidiático” que é a Internet. As características desses meios seguem a linha do jornalismo propriamente dito, adaptando as produções textuais, formato, imagem e gênero com a estratégia comunicacional da organização.

[...] Para se comunicarem com o ambiente externo, as empresas geralmente usam uma série de veículos que não são, em sua maioria, da área jornalística: relatórios, balanços, folhetos promocionais, folders, manuais, etc. Os jornais, revistas e boletins, não constituem os principais canais de comunicação da empresa com os públicos externos. Por outro lado, estes mesmos veículos são os mais apropriados para a comunicação da empresa com a sua comunidade [...] (REGO, 1987, p.46).

É necessário que o jornalista faça uma boa apuração e redação, independentemente da área em que atue; mas o jornalista empresarial ainda precisa ter conhecimentos de diagramação e edição, já que um bom projeto gráfico fará toda a diferença no processo de conquista do leitor; ter compreensão dos valores e objetivos da empresa, todo trabalho deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa; não deixar de ter imparcialidade; entendimento do negócio da empresa; habilidade no relacionamento com pessoas e ter profundo conhecimento do processo de comunicação da empresa, o ideal é que os veículos se apoiem num verdadeiro trabalho de comunicação integrada, segundo Mônica Alvarenga, jornalista e diretora da Múltipla Comunicação, em artigo para a ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

A comunicação é vista como vantagem competitiva, deste modo, os jornalistas empresariais precisam corresponder às expectativas e entender a logística do mercado empresarial, estando atento ao que acontece ao seu redor, participando de eventos importantes e mantendo um bom relacionamento com os profissionais da área. Sem esquecer que seu leitor é tão exigente quanto qualquer outro, sendo importante ter capacidade para atrair o interesse desse leitor, equilibrando as pautas, usando a linguagem adequada, optando por prioridades no projeto editorial e adequando a produção ao planejamento estratégico da empresa, sem abandonar os princípios básicos do jornalismo, verificando a veracidade dos dados e aplicando-os de forma objetiva.

Sempre que um editor ou um repórter – por incompetência, arrogância, interesse pessoal, ambição de poder, irresponsabilidade profissional, subalternidade a quem o controla ou qualquer outro motivo – priva o leitor da notícia correta e plena, trai o principal e mais belo dos compromissos que tem com a construção e o aperfeiçoamento de uma sociedade livre: assegurar a ‘todo indivíduo’ o direito de ser informado. Com o relato veraz (CHAPARRO, 2007).

Assim, estratégias de comunicação integradas, bem focadas e que visem o diálogo entre os diversos níveis hierárquicos e o desenvolvimento da empresa, são imprescindíveis em qualquer organização, apesar de não poderem ser mensuráveis em números, as ações do jornalismo empresarial, juntamente com as demais habilitações da comunicação, podem trazer excelentes resultados, se bem planejadas e executadas. Sendo que para Jaurês Rodrigues Palma a comunicação empresarial é uma macro-área e “se Relações

Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo são subsistemas, então fica estabelecido que o gerenciamento do supersistema, do processo global não é atribuição pré-definida de nenhum dos subsistemas e sim do profissional melhor habilitado”.

3. Estudo de caso: a Cemon Engenharia

Cada organização tem uma cultura organizacional, um modo de trabalhar e um tipo de relacionamento entre as pessoas que trabalham nela, é imprescindível conhecer essa cultura, a identidade, a filosofia da organização, além de seu histórico, sua política e seus objetivos, pois é através dessas informações que se pode conhecer o contexto da organização e posteriormente pensar em estratégias adequadas.

A Cemon Engenharia é uma empresa especializada tanto em manutenção e montagem industrial, quanto em construção civil. Em treze anos de operação a empresa realizou diversas obras para a Petrobrás e diversas empresas químicas e petroquímicas. Desde sua fundação, tem ampliado constantemente sua participação no mercado e sua estrutura organizacional de trabalho e o modelo gerencial são definidos e dimensionados de acordo com as necessidades específicas de cada cliente ou empreendimento.

Histórico

A razão social da empresa é Cemon Engenharia e Construção Ltda e seu nome fantasia é Cemon Engenharia. Surgiu da união dos sócios Pedro Augusto Lúcio Silva, seu principal acionista e fundador, e José Ricardo Pimentel, ambos engenheiros mecânico, que se uniram para ganhar seu próprio espaço.

Os serviços oferecidos são:

Montagem Industrial – montagem eletromecânica nas áreas de petróleo, química, petroquímica, mineração e metalurgia, desde a fase de implantação da obra até a fase de pré-operação, condicionamento e partida da unidade.

Manutenção industrial – execução de serviços de manutenção corretiva, preventiva e preditiva, nas áreas de mecânica, caldeiraria, tubulação, pintura e isolamento térmico. Execução de parada programada ou de emergência para manutenção em unidades industriais.

Construção Civil – serviços de construção civil predial e de infra-estrutura, incluindo infra-estrutura elétrica, hidráulica e drenagem; estruturas metálicas e em concreto armado; contenção de encostas; serviços de acabamento, pintura e revestimento cerâmico. Construção de bases, dormentes, canaletas, pipe-racks.

Serviços de Apoio – paralelamente, são prestados serviços de engenharia ligados, à montagem, manutenção e construção civil, atividades principais da empresa. Assim, conta-se também atuações nos segmentos de: projeto, instrumentação, elétrica, suprimento e logística.

A Cemon trabalha dentro de um sistema de qualidade, constituído por instruções de trabalho e procedimentos documentados, objetivando treinar todos os profissionais da empresa e padronizar o serviço prestado. Estes esforços visam reduzir custos e garantir aos clientes a adequação da empresa as suas políticas da qualidade, de proteção do meio ambiente, de segurança do trabalho e da saúde dos seus colaboradores.

A empresa possui certificado no ISO-9001: 2000 pela Det Norske Veritas (DNV) em pré-fabricação e montagem de tubulações; pintura industrial; fabricação e montagem de estrutura metálica industrial. Quanto à segurança, possui certificado na OHSAS 18001:1999, Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional também certificada pela Det Norsk Veritas (DNV). Sendo que também está se adequando às exigências para se certificar na ISO 14001, certificação que pautam procedimentos relacionados ao meio ambiente.

O treinamento e a qualificação profissional têm sido uma constante no Programa da Garantia da Qualidade da empresa, que conta com a participação direta de todos os funcionários da empresa.

Infra-estrutura física

O escritório é localizado em Salvador na Av. Tancredo Neves, 969, sala 302, Ed. Metropolitan Center, Pituba. Possui uma filial em Sergipe na Rua José Ferreira Passos, 172, Carmópolis.

O escritório central ocupa quase dois andares do prédio empresarial, sendo subdividido em setores, diretoria executiva, suprimentos, coordenação de qualidade e segurança, controladoria, comercial, contabilidade, financeiro, departamento pessoal e almoxarifado.

Possui um quadro fixo composto de vinte e sete funcionários, sendo nove engenheiros, e mais de setecentos outros profissionais de mão de obra direta entre soldadores, caldeireiros, eletricitas, instrumentistas, mecânicos, pedreiros, etc. Estes funcionários estão alocados na sede em Camaçari – BA, Aracajú – SE e nas diversas unidades de negócios espalhadas pelo Brasil.

Cada obra é considerada como uma empresa independente, com suas receitas e necessidades, reservando à administração central a responsabilidade pela logística de operacionalização das necessidades das obras, monitoração dos resultados e administração das políticas da empresa. Além disso, a empresa possui equipamentos e ferramentais próprios, diminuindo a necessidade de aluguel dos mesmos, também possui automóveis de pequeno e médio porte, além de caminhões, ônibus e guindastes rodoviários.

Mapeamento dos Públicos

O público interno da Cemon é segmentado pelas localidades em que trabalham. Os funcionários do escritório central em Salvador em sua maioria possuem nível superior completo, têm entre 21 a 55 anos e compõem o núcleo administrativo da empresa como um todo. São funcionários dos setores financeiro, recursos humanos, suprimentos, controle de qualidade e segurança, contabilidade e diretoria. Além disso, há estagiários que fazem parte do programa *Menor Aprendiz*, uma iniciativa do Governo Federal, que se aplica aos jovens com idade entre 14 e 24 anos, sem experiência formal de trabalho, que estejam cursando o ensino fundamental ou médio ou já concluíram o ensino médio. Em parceria com o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, a Cemon Engenharia deu início ao programa a cerca de um ano.

Os funcionários que trabalham nas obras são em sua maioria alfabetizados, mas possuem um nível escolar não tão elevado. São funcionários que prestam serviços por

determinado período, normalmente o período de duração da obra, possuem entre 20 a 40 anos, com exceção dos engenheiros responsáveis, pelos inspetores de obras e técnicos especializados.

A Cemon possui como público externo a Petrobrás, sua cliente exclusiva atualmente, seus fornecedores e colaboradores, além da comunidade em que a cerca.

Cultura e Clima Organizacional

A Cemon possui uma cultura na qual o indivíduo é tido como centro de tudo, valorizando as relações interpessoais. O fundador, que é o diretor executivo, está sempre presente nas diferentes localidades da empresa, acompanhando de perto o andamento das obras e acessível aos funcionários, sendo reconhecido como disseminador dos costumes da empresa. Por um lado isso é positivo, mas por outro dificulta a realização de processos operacionais que ficam centralizados na diretoria, precisando de autorização para serem postos em prática.

Os fundadores de uma organização têm uma influência importante na cultura inicial, pois seus valores e crenças pessoais serão perpetuados pelas pessoas contratadas ao longo do tempo. As empresas selecionam as pessoas que compartilham os seus valores, por isso as pessoas se tornam cada vez mais parecidas e passam a dividir os mesmos objetivos.

A cultura da Cemon por muito tempo foi flexível, não era baseada em normas rígidas e autoritárias, mas por próprias exigências das certificações que foram alcançadas, há um regulamento interno que rege as condutas que devem ser adotadas dentro da empresa.

Os valores éticos, assim como as regras e normas incorporadas, são partes inseparáveis da cultura organizacional, porque eles ajudam a formatar os valores que as pessoas usam para gerenciar situações e tomar decisões. Como a ética forma uma parte importante dos valores culturais, numa época de grande competição, a organização não pode agir de forma a ferir sua reputação nem permitir que seus empregados tirem vantagem de suas posições para agir de forma antiética.

É fundamental que haja um incentivo por parte do fundador para que sejam adotados comportamentos éticos, principalmente numa empresa que possui certificações de qualidade como a Cemon.

Baseando-se numa pesquisa de clima organizacional, desenvolvida e aplicada pela própria empresa, no início deste trabalho, pode-se perceber que em geral o clima organizacional da Cemon é positivo, mas ainda é necessário haver uma integração entre os colaboradores. O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Os funcionários acreditam que há uma filosofia de trabalho em equipe, concordam em grande parte no apoio dos colegas e superiores, que podem se expressar sem medo de punição, além de concordarem totalmente que há um bom relacionamento com os colegas. Apesar de 24% dos funcionários responderem que obtêm reconhecimento pelo empenho para atingir metas e a mesma quantidade responder que não.

A maioria dos funcionários concorda em grande parte que as instalações físicas da área de trabalho são adequadas, acreditam que têm recursos satisfatórios para o trabalho e que há condições de segurança.

Dentro da empresa há grandes possibilidades de crescer profissionalmente, segundo a maior parte dos funcionários, existindo programas de treinamento que melhoram a capacitação profissional. Para metade dos funcionários há critérios claros para promoções na empresa. A imagem que os funcionários têm é de uma empresa sólida e confiável e que transmite uma imagem positiva em relação ao público externo.

Grande parte dos funcionários acha que os superiores têm uma boa política de liderança, estão abertos a novas idéias, administram as relações interpessoais. Para a maioria dos funcionários a chefia também deixa clara a futura possibilidade de crescimento da equipe.

A maioria dos funcionários acha que têm salários condizentes com o mercado, e que a empresa tem uma boa política de benefícios, e recebem em dia. Porém, para a maior

parte não há uma homogeneidade na remuneração de funcionários de igual função, item da pesquisa que teve maior índice de discordância.

Algumas mudanças na postura da empresa foram feitas nesses últimos anos, como a adoção de um sistema gerencial que é responsável por todos os procedimentos operacionais da empresa e a confecção de fardas para os funcionários do escritório, além da implantação de cartão de ponto e a elaboração de um regulamento interno. Essas mudanças ainda estão sendo absorvidas pelos funcionários que durante anos trabalharam de forma diferente, e como toda mudança, houve certa de insatisfação de alguns.

Comunicação

A comunicação é um processo bastante complexo, mas quando analisada sob o ponto de vista organizacional a quantidade de variáveis que interferem nesse processo multiplicam-se e a cultura da organização e a relação entre o emissor o receptor, ou receptores ganham uma maior relevância.

Como foi abordado em capítulos anteriores, as organizações buscam um patrimônio de caráter simbólico constituído pela imagem, reputação, credibilidade, legitimidade e aceitação, investindo na comunicação realizada de forma estratégica através da assessoria de comunicação e as demais vertentes da comunicação.

Dessa forma, no interior das organizações é muito difícil encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação, na Cemon a comunicação funciona de maneira informal, não havendo um profissional que dê esse suporte à empresa.

Por ter obras em localizações diferentes e distantes, os funcionários das obras pouco sabem o que ocorre nas outras unidades e na empresa como um todo. O contato e a comunicação entre administração e os funcionários é limitada e ocorre apenas quando há pendências a serem resolvidas. Além de que os funcionários das obras só têm acesso direto aos engenheiros presentes nas unidades, ficando distantes também do que ocorre e é discutido no escritório central.

Outro fator que dificulta a comunicação na empresa é a própria estrutura física. A distribuição dos setores em salas que ficam isoladas e um grande número de funcionários que estão alocados nas obras, em outras cidades, torna evidente a necessidade da utilização de ferramentas da comunicação, pois pode ser haja uma comunicação com ruídos e falhas. A escolha do veículo/meio/mídia para a transmissão de uma mensagem é fator importantíssimo para torná-la efetiva ou não.

O instrumento de comunicação que é muito utilizado além das conversas informais é o telefone e diante desta realidade, a implantação de ferramentas comunicacionais irá tornar mais produtivo o dia a dia da empresa, fazendo com que funcionários e diretoria percebam o quanto é importante um setor de comunicação na empresa.

4. O produto *Cemon Notícias*

Após o estudo de caso realizado na Cemon Engenharia e considerando que o bom funcionamento de uma organização implica numa adesão ao mesmo objetivo por parte de todos os membros, além dos conceitos de assessoria de comunicação, assessoria de imprensa e jornalismo empresarial, chegou-se a conclusão de que é imprescindível haver entre seu público interno uma integração e participação muito maior no ambiente empresarial. O trabalho deve ser compreendido como um todo pelos que o executam e por isso, todas as partes devem ser bem desempenhadas, como num organismo. Foi realizada uma pesquisa, junto ao público interno sobre suas expectativas e necessidades de comunicação, para que então, decisões gerenciais fossem tomadas, considerando os fluxos ascendentes, descendentes, por direções laterais internas e externas.

O *Cemon Notícias*, jornal institucional objeto deste trabalho, surge como uma ferramenta de comunicação essencial para o crescimento da empresa e incentivo de seus colaboradores. Compondo o quadro de novos projetos, o jornal pretende dar uma nova cara à empresa que está disposta a realizar mudanças.

Investir apenas em tecnologia de ponta sem atentar ao fator humano pode fazer com que a organização não atinja com totalidade suas metas e objetivos. As pessoas que sentem ter poder (de criar, de contribuir, de realizar, de acrescentar, de decidir e outros mais) se sentem também prestigiadas, valorizadas e motivadas a corresponder a expectativas cada vez maiores.

É muito importante na conjuntura competitiva atual que as empresas não desperdicem instrumentos que valorizem o comprometimento. O desafio é conseguir explorar suas potencialidades e transformá-las em armas estratégicas, entre as quais a motivação é uma das maiores propulsoras (LUCENA, 2003).

Na medida em que os funcionários tomaram conhecimento sobre a elaboração do jornal, a cobrança e a expectativa foram tomando conta do clima na empresa. Á princípio foi difícil convencer a diretoria de que esse seria um investimento importante e que traria

retorno para a empresa, porém, por ser uma empresa com certificações de qualidade, segurança e meio ambiente, não poderia deixar de investir na área da comunicação, era preciso cumprir itens das normas das certificações, além de não ficar distante das outras empresas do mesmo seguimento, que cada vez mais usa os artifícios da comunicação para acelerar o crescimento.

Após a produção do jornal foi percebida maior identificação dos funcionários com a empresa. No segundo semestre de 2008, foram produzidas duas edições do *Cemon Notícias*, a primeira com caráter experimental, sendo que o lançamento aconteceu em um evento de integração dos dois pólos de produção da Cemon, Bahia e Sergipe, em comemoração aos seus 13 anos.

4.1. Linha editorial

O jornal institucional é elaborado com uma linha editorial voltada para as questões da empresa a que pertence, reflete sua cultura e ideais. É necessário que a linguagem seja única e se dirija para um único sentido, tendo como objetivo a integração das ações, atos e atividades da comunicação organizacional, sempre considerando a cultura organizacional e suas especificidades.

A linha editorial adotada no jornal *Cemon Notícias* foi de uma visão progressista da empresa e incentivadora para os seus funcionários. Um jornal que não é apenas feito com a “voz” da diretoria, mas também dos colaboradores da empresa. A proposta é que através do jornal as pessoas possam saber dos acontecimentos da empresa como um todo, já que há a disposição de bases de trabalho em várias localizações, atualmente, da Bahia e de Sergipe.

4.2. Diagramação e formato

Para a elaboração da diagramação do *Cemon Notícias* foram feitas algumas pesquisas com similares do mesmo segmento de empresas. Pretendeu-se deixar o jornal com aspecto simples e funcional, além de conter cores claras e que se derivam da cor da logomarca da empresa que é o azul marinho, as matérias foram dispostas nas páginas de maneira que não deixassem o visual poluído, com muita informação.

Normalmente as empresas jornalísticas seguem os padrões de diagramação como tipos e fontes, quantidade de toques e linhas, colunas, etc. No caso do *Cemon Notícias* foram adotadas algumas características como confronto de horizontalidade e verticalidade das matérias, tipos e fontes padronizados, amplo claro entre as colunas, utilização de lauda padrão, valorização do material fotográfico.

O formato do jornal impresso em uma página de A3 frente e verso foi adotado devido à praticidade de se transportar e distribuir, além de suprir a quantidade de espaço necessário para as matérias publicadas.

4.3. Matérias

Após a pesquisa realizada para se conhecer melhor a empresa, passou-se a pensar e a selecionar os temas e pautas das matérias para o jornal. Em reunião com o coordenador de gestão da empresa e com a diretoria, foram decididos quais os assuntos mais relevantes a serem publicados.

Para a primeira edição, as pautas que tiveram prioridade foram as que se referiam ao novo momento em que a empresa vivenciava, os novos projetos e investimentos e expectativas em relação aos novos instrumentos de comunicação que estavam sendo colocados em prática. Foram elaboradas matérias sobre as auditorias realizadas e o sucesso que a empresa obteve nos resultados da avaliação, estruturação para novas

certificações e o novo sistema de qualidade. Também foram publicadas matérias sobre o sistema gerencial administrativo, os avanços que trouxe para a empresa, e como o desenvolvimento tecnológico que ocorreu durante os anos a ajudaram a crescer e a se destacar na área, matéria destinada à capa do jornal.

Na segunda edição, foram selecionadas pautas sobre as unidades da Cemon localizadas em Sergipe na região da Unidade de Negócio de Exploração e Produção Sergipe-Alagoas (UN-SEAL), assim como das unidades da Refinaria Landulpho Alves (RLAM), os novos contratos de obras e os que foram concluídos, os eventos ocorridos, a mudança do sistema gerencial, premiações de colaboradores, entre outros. Nessa edição, houve um envolvimento maior por parte dos colaboradores da empresa que além de sugerirem as pautas, participaram da confecção dos textos.

4.4. Circulação e tiragem

Tendo como base a análise do público a que se dirige o *Cemon Notícias* teve na sua primeira edição uma tiragem de 100 exemplares apenas, com circulação nas instalações da empresa na Bahia e em Sergipe. Essa primeira edição foi elaborada em caráter experimental para a avaliação da diretoria e funcionários, já que foi o primeiro jornal feito para a empresa.

Com um resultado positivo em sua primeira publicação, o *Cemon Notícias* teve sua tiragem aumentada na segunda edição, que passou a ser de 500 exemplares.

A distribuição do jornal é feita, através de malotes, que saem do escritório central em Salvador por via aérea, juntamente com demais documentos da empresa, para todas as localizações onde existem estruturas da Cemon. Os funcionários do escritório recebem o jornal em sua mesa, já nas obras, cada gerente recebe uma quantidade que seja suficiente e distribui para os demais funcionários.

5. Reflexões

Durante cada etapa, desde a construção da idéia até a impressão do jornal e a confecção desta memória, foi possível perceber o quanto a comunicação realizada de forma estratégica, para atingir objetivos da organização, é complexa e exige conhecimento. Por isso, foi importante tentar unir teoria e prática, através de consultas bibliográficas, reuniões com “pessoas-chave” da empresa e a realização da primeira edição do jornal *Cemon Notícias*, em caráter experimental, que foi fundamental para que se pudesse ter, uma amostra do resultado da implementação dessa ferramenta.

Várias dificuldades foram encontradas, sendo que, reforçar a opinião da diretoria da empresa a respeito da importância da comunicação foi uma delas, a visão era de que os gastos são grandes e o retorno imensurável. Esse foi o primeiro passo, depois foi necessário entrar em contato com os funcionários para que fornecessem informações interessantes que pudessem virar pautas para as matérias, esse contato foi um pouco complicado, pois há a distancia como obstáculo. Além disso, foi difícil selecionar as matérias para serem publicadas, pois a separação do envolvimento emocional da informação nem sempre foi possível, por trabalhar na Cemon e por cada obra e setor da empresa desejar estar presente no jornal.

Na primeira edição foram publicadas matérias, em sua maioria, que abordavam temas administrativos, relacionadas ao escritório central. Já na segunda edição houve uma tentativa de equilibrar os temas, sendo selecionadas matérias que se dividiram em assuntos sobre os três principais pólos da empresa: obras de Sergipe, obras da Bahia e o escritório central.

Outro fato importante é que levando-se em consideração que a diagramação do jornal não foi feita por um especialista da área e sim por uma estudante de design gráfico, que apesar de possuir domínio sobre o assunto, por motivos de infra-estrutura somente teve acesso ao programa de editoração que não é o ideal, o Corel Draw, o layout do jornal ficou harmonioso e correspondeu às expectativas da empresa. Comparando-o com os demais jornais que chegam à Cemon, enviados por empresas da mesma área, o *Cemon Notícias* pode ser considerado como um jornal bem elaborado.

Por fim, este trabalho foi bastante enriquecedor na medida em que pôde-se “estrear” um instrumento de comunicação que não existia dentro da empresa e a partir disso poderão ser feitos maiores investimentos nesse produto. É importante também ressaltar que os conhecimentos teóricos serviram como base para toda a produção.

6. Considerações finais

A partir do estudo de caso e das pesquisas, pode-se concluir que o jornal institucional assume uma função estratégica na produção do discurso da empresa, o que é importante para reforçar a cultura organizacional. O simples instrumento de comunicação passa a ser mais abrangente e se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais.

É imprescindível pensar a comunicação de uma maneira democrática e participativa. É preciso entender a comunicação organizacional como estratégica responsável por estreitar a relação entre a empresa e a comunidade que está inserida. O uso de canais de comunicação que possam atender aos vários públicos é imprescindível, principalmente se esses canais se direcionam para o público interno: diretoria, produção, administração, engenheiros, encarregados de obras, dentre outros, pois é esse público o maior responsável pelo crescimento da organização.

Apesar das dificuldades encontradas, as dúvidas em relação à diagramação, escolha das pautas, fotos, entre outros elementos, o jornal produzido para a Cemon Engenharia alcançou o objetivo proposto por esse TCC confirmando a eficácia da comunicação numa empresa, pois proporcionou motivação, integração e entusiasmo dos funcionários.

7. Referências

ALVARENGA, Mônica. **O fim do “jornalzinho”**. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=287. Acesso em novembro de 2008.

BERALDO, Cristina. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Trabalho de conclusão de curso - Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 1996. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais/0002.htm>. Acesso em junho de 2008.

BUENO, Wilson da Costa. **Jornalismo Empresarial: conceito**. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/jornalismoempresarial.php>. Acesso em maio de 2008.

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Pragmática do jornalismo: buscas práticas para uma teoria da ação jornalística**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 2007.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa 2007. Disponível em: http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf. Acesso em maio de 2008.

KUNSCH, Margarida. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Comunicação & Sociedade. nº 32, São Bernardo do Campo, 1999.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Boanerges. **O que é assessoria de imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

LUCENA, Valdecira Bizerra. **House-organ: um canal de relacionamento com o público interno.**

Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=196.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com mídia.** 1ª ed. São Paulo: Ed. Contexto, 2004.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PALMA, Jaurês Rodrigues. **Jornalismo empresarial.** Porto Alegre: Sulina/ARI, 1983.
_____. **Jornalismo empresarial.** 2.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1994

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial: teoria e prática.** São Paulo: Summus, 1987.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SALLES, Mônica Adriana. **Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação.** [S.l.] [s.n.]

Disponível em:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigomonicasalles.htm>. Acesso em novembro de 2008.

VIANA, Francisco. **Comunicação Empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico.** Editora CL&A.

VILLELA, Regina. **Quem tem medo da imprensa? Como e quando falar com jornalistas - Guia básico de mídia training.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.