

## **A Importância da Comunicação no Engajamento dos Públicos com o Propósito Análise do Case Soprano**

Aline Andreia de Gasperi, Aline Luiza Haas, Cristiane de Oliveira Motta, Eveline Vidor dos Passos Fucks, Fabieli Priscila Barasuol, Graziela Casara, Karine de Oliveira Conrado e Vanessa da Silva Sousa

### **INTRODUÇÃO**

Posicionamento de marca já é utilizado pelo marketing há muito tempo, mas ele começou a ser inserido no contexto interno das organizações a partir da entrada do endomarketing e da comunicação interna.

Voltada ao público interno das organizações, a comunicação para dentro têm a função de transformar o comportamento desse público a favor da empresa em que trabalham. O posicionamento de marca recebe mais força quando alinhado ao propósito da empresa. Sua razão de existir, aquilo que dá sentido a um trabalho, se torna um diferencial de marca, posicionando a empresa perante o mercado.

Este trabalho tem como base de estudo de caso das estratégias de comunicação da empresa Soprano na divulgação do propósito e posicionamento de marca, que aconteceu em 2018 e se mantém constante até hoje. O objetivo principal deste trabalho é entender o papel da comunicação no engajamento dos colaboradores com o propósito.

### **A COMUNICAÇÃO E O ENGAJAMENTO**

Vivemos no momento no qual o ser humano deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade, segundo os conceitos de Brum (2005).

O endomarketing é, para a autora (1998), um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica predominante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004), um processo permanente de motivação do funcionário

conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa.

Acima de tudo, a qualidade do relacionamento da empresa com seus clientes é um reflexo da qualidade do relacionamento da empresa com seus colaboradores. Esse é o primeiro princípio do endomarketing. É o colaborador que cumpre as promessas feitas pelo marketing. Dessa forma, o endomarketing começaria antes do marketing. (COSTA, 2015, p. 45)

A motivação e o engajamento estão diretamente ligados aos norteadores estratégicos e a cultura das organizações. Ambas as características afetam no clima organizacional. O empregador precisa desesperadamente de pessoas motivadas, transparentes e “de bem” com a empresa. Por sua vez, o empregado precisa cada vez mais de empresários líderes, humanistas e idealistas, ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação.

A comunicação interna cumpre o papel de constantemente fomentar a imagem da empresa e alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos. Esses dois fatores em conjunto promovem motivação e engajamento elevados, e com isso, um desempenho superior. (COSTA, 2015, p. 44)

A motivação torna-se decorrente de procedimentos simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, elogiar o seu desempenho, solicitar suas ideias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolve-lo nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com sua área de atuação, etc.

Cerqueira afirma que "a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades" (CERQUEIRA, 1994, p.42). Cada pessoa possui suas expectativas sobre a vida, o trabalho, a família, por isso, cada uma deve buscar dentro de si a motivação.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. A motivação requer um alimento sem o qual não acontece: a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é, para Brum (1998) o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário/empresa.

O engajamento está ligado à motivação. Engajar, cuja origem vem do francês *engager*, que seria algo como “assumir um compromisso”, é um processo que depende de diversos fatores. Para Brum (2000), uma pessoa engajada com a organização possui envolvimento com

o negócio, interage, têm intimidade e influencia o meio em que atua. Engajamento está conectado com o sentimento de pertencimento das pessoas na organização.

Costa (2015) diferencia motivação de engajamento. Para o autor a motivação está ligada ao passado e o engajamento ao futuro.

A motivação é formada principalmente por fatores tangíveis, que estão no presente e integram a relação do colaborador com a empresa através da proposta de trabalho. O engajamento é formado por questões subjetivas e é conduzido por direcionadores futuros, que são uma projeção e ainda serão concretizados. (COSTA, 2015, p. 21)

Para explicar as diferenças o autor usa alguns exemplos. Um deles é o de uma construção. Digamos que uma pessoa pergunta para dois pedreiros de uma obra o que estão fazendo, um responde que está levantando uma parede, o outro diz que está construindo uma catedral. Para o autor “não é difícil para uma empresa motivar as pessoas. Complicado é obter nelas o engajamento para construir catedrais” (COSTA, 2015, p.19). Outro exemplo apresentado pelo autor é sobre relacionamento. Quando a pessoa decide dizer “sim”, ela está motivada, o engajamento está ligado ao “até que a morte nos separe”.

### **Título 1 Soprano: Oferecer às pessoas o prazer de confiar**

Com 65 anos de história, mais de mil funcionários, mais de 5 mil itens em seu portfólio distribuídos em 7 unidades de negócios, a Soprano é uma empresa consolidada e reconhecida.

O estudo de caso da empresa Soprano se deu através de entrevista com o Coordenador de Marketing Corporativo, Fabricio Justo, e a Coordenadora de Recursos Humanos, Sandra Suzin. O texto também foi embasado através do histórico da Soprano e materiais de comunicação que a empresa utilizou na comunicação do novo posicionamento e propósito.

A simples busca pelo lucro não pode mais ser a única razão das empresas, Sandra Suzin, explicou que “a Soprano, dentro de suas estratégias, percebeu que precisava ter um posicionamento de maior relevância no mercado. Identificou que, um novo posicionamento com relação aos seus mais diversos públicos poderia trazer ganhos significativos para a Marca, e consequentemente um posicionamento mais forte e também o reconhecimento de uma forma mais ampla”. Fabricio Justo complementou dizendo que construir um posicionamento é deixar de forma clara para todos aquilo que a empresa acredita.

O propósito da Soprano é “oferecer às pessoas o prazer de Confiar”. Para a Soprano as relações começam pela confiança, e confiar, mais do que qualquer coisa, é acreditar no

comprometimento do outro. A empresa através de estratégias de comunicação disseminou o propósito, transformou a confiança em orgulho e compromisso de ser cada vez melhor. Esse propósito que norteia a empresa se transformou em posicionamento de marca que diz: “A vida é melhor para quem confia!”.

No processo de comunicação tanto do propósito como do posicionamento de marca, a comunicação interna teve papel fundamental, nas palavras de Sandra Suzin, *“é o melhor instrumento para transformar a cultura interna: orientando, comunicando, sensibilizando e engajando as pessoas para o novo momento”*, houve também um grande envolvimento do marketing da empresa, as estratégias do interno e externo foram somadas para atingir todos os públicos da organização.

Suzin falou também sobre a implantação e comunicação durante o processo de mudança: *“contamos com apoio externo para elaboração dos materiais do novo posicionamento, foram realizados workshops para divulgação aos gestores e demais colaboradores, com apresentações presenciais e vídeo do novo posicionamento. Divulgação também com vários materiais de sustentação da campanha interna, através de Fluig, E-mail marketing, murais e também materiais xos em todos os ambientes corporativos contendo o novo posicionamento, visão missão e valores da empresa. Incluída esta divulgação também em todos os eventos da empresa, integração de colaboradores, visitas técnicas, visitas de família na empresa, entre outras. Além dos materiais utilizados na mídia em geral, locais públicos, rodovias e site da empresa.”*

A comunicação se mantém intensa e regular para reforçar o propósito da empresa, Fabricio Justo disse que isso será um processo eterno. Sandra Suzin destaca que continuam fomentando sempre, em todas as ações, canais e materiais desenvolvidos reforçando o posicionamento da empresa. Segundo ela *“já está presente no sangue das pessoas”*.

## **Título 2 Todos os níveis envolvidos no processo**

A comunicação interna busca dialogar com o funcionário através dos canais de comunicação, ela trata o empregado primeiro como ser humano. A comunicação interna permite que o funcionário tenha voz e seja ouvido, mostrando o outro lado da organização, explorando o fator humano, sem deixar de ser corporativo.

Costa (2015) aborda a efetividade da comunicação dividida em: credibilidade, que é a relação de confiança que a pessoa atribui ao emissor da mensagem; simetria, que é a forma

como as informações são transmitidas e se mantém iguais conforme passadas pelas pessoas; retenção, que se refere ao que as pessoas absorvem, compreendem e armazenam do que lhes foi transmitido. Percebemos que no case Soprano existem esses três elementos, por isso, a empresa obteve sucesso nas estratégias de comunicação do novo posicionamento.

Kunsch (2003) enfatiza que a comunicação interna não pode ser vista de maneira isolada. Ela deve ser feita em conjunto, como um trabalho em equipe entre as áreas de comunicação, recursos humanos, diretoria e todos os empregados. A liderança possui papel fundamental nesse processo, e precisa estar preparada para ser um agente comunicacional dentro da organização.

Em 1957, Hemphil & Coons (1957, p. 7 como citado Mello, 2011, p.14) descreveu a liderança como “o comportamento de um indivíduo... guiando as atividades de um grupo em direção a um objetivo compartilhado.” Seguindo o mesmo raciocínio, 33 anos depois, Jacobs & Jacques (1990, pg 281 como citado Mello, 2011, p.14) vincula liderança ao termo propósito, definindo a liderança como “um processo de criação de propósito (direção significativa) para o esforço coletivo, bem como de criação de desejo de envidar esforços para o alcance do propósito”.

Essa ligação entre liderança e propósito ainda é bastante atual. Porém, acredita-se que o perfil do líder influencie sobremaneira os resultados da comunicação e engajamento no propósito. Kofman (2018) discorre sobre a liderança exemplar ou transcendental:

Liderança exemplar.... exige cuidado e cultivo. Significa aprender a ouvir e se comunicar de modo que as pessoas permaneçam alinhadas com o propósito transcendente do serviço; aprender a negociar as diferenças em prol do projeto de imortalidade; aprender a coordenar e executar através de compromissos impecáveis; e fornecendo mais que feedbacks na criação de uma aliança de melhoramento contínuo que sobreviva ao calor das críticas pelo bem da missão.

(...) Uma empresa movida por autoridade gerencial é como um barco a remo lutando contra a corrente. Uma empresa movida por liderança transcendente é como uma prancha de surfe sobre uma enorme onda.

No estudo de caso da Soprano, foi possível perceber o envolvimento do CEO, Diretores e todos os gestores na disseminação e cascadeamento das informações relativas ao novo posicionamento da Empresa. Por meio desse movimento, todos os colaboradores puderam atribuir esse esforço à liderança, cujo apoio facilita o recebimento da comunicação da mudança e a criação de valor.

O envolvimento de vários níveis de liderança (líder, Diretor ou CEO) possibilita que o colaborador receba a mensagem daquele que ele considera o líder exemplar.

Além do público interno, a Soprano comunicou o seu propósito à sociedade. Para que o impacto do propósito realmente aconteça e para que haja criação de valor, o propósito e os valores devem ser compartilhados entre líder, liderado, organização e sociedade. (Porter, 2011 como citado Gomes, 2018, p. 13).

### **Título 3 A Importância Da Utilização De Multicanais – Soprano**

Os canais de comunicação interna são fundamentais para que a organização dissemine as informações e estabeleça um elo de confiança e transparência com os colaboradores. Atualmente, há diversas ferramentas que tornam possíveis o alinhamento e engajamento das pessoas com o que a empresa busca comunicar, destes meios de comunicação, podemos destacar: murais, intranet, e-mails, revistas, fóruns, palestras, entre outros.

No entanto, é importante entender a cultura da empresa e o perfil do colaborador, para que assim, seja possível definir quais meios obterão maior efetividade. Algumas empresas optam por utilizar multicanais personalizados para suas realidades, dessa forma, possibilita que a informação alcance um maior número de pessoas.

Uma comunicação interna, apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecendo os seus perfis e necessidades, adapta discursos e conteúdos e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos ascendentes e lateral de comunicação (BUENO, 2013).

A Soprano compreende a comunicação com o público interno como uma ferramenta chave de gestão para alcançar o crescimento organizacional e obter melhorias no ambiente interno e para isso, faz uso de diversos canais para engajar a todos. Como exemplo, pode-se destacar o trabalho de reposicionamento da marca interno e externo, após meses de reuniões e construções coletivas, a Soprano adotou como seu propósito: “Oferecer as pessoas o prazer de confiar”. Em seguida, todo posicionamento da Soprano foi construído com base na confiança e para difundir esse novo propósito aos colaboradores foram pensadas ações, as quais vem sendo reforçadas regularmente nos canais internos.

Em maio de 2018, foi realizada uma sensibilização para apresentar aos colaboradores o novo posicionamento da Soprano. A coordenadora da área de Recursos Humanos, Sandra Suzin, destaca que a comunicação foi praticada de forma ampla, foram utilizados todos os canais possíveis para tornar o novo posicionamento conhecido tanto pelo público interno como externo. Primeiramente, foi planejado uma campanha interna para introduzir alguns conceitos da mudança, após isso, foi feita uma parada nas unidades da região Sul e Centro-

Oeste. Houve o envolvimento direto do CEO, diretores, recursos humanos, comunicação interna, marketings e todos os gestores para apoiar e cascatear as informações.

A forma como a empresa conduziu a disseminação do novo posicionamento está de acordo com Torquato (2002), quando diz que a comunicação interna tem como principal objetivo: promover consentimento e aceitação dos colaboradores, para possibilitar o desenvolvimento e a sustentação de um clima interno positivo e propício ao atingimento de metas estratégicas da organização. Através de multicanais, a comunicação obtém um papel fundamental na propagação da imagem institucional, pois almeja gerar consenso sobre os valores da empresa a fim de atingir objetivos maiores. Na Soprano, a comunicação é apoiada por diversos canais que facilitam e agilizam o compartilhamento das informações. A importância de se trabalhar com multicanais se dá pela abrangência de cada ferramenta, pois algumas plataformas internas nem sempre alcançam a todos os colaboradores, como por exemplo, setores produtivos. Esses meios de comunicação se tornam fortes aliados, pois cada ferramenta atinge um perfil diferente, desse modo, todos os colaboradores mantem-se alinhados com o propósito da organização.

Desde a apresentação do novo posicionamento da empresa, são realizadas ações contínuas, com o intuito de fomentar essa resignificação da cultura da empresa e propósito, a fim de manter viva as novas diretrizes estabelecidas. Em cada campanha planejada, evento organizado ou comunicado divulgado, seja interno ou externo, a Soprano busca explorar seu propósito por meio de diferentes canais, a fim de reforçar em cada pessoa, seja cliente, fornecedor e principalmente colaborador, o propósito de confiar.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na discussão proposta neste trabalho, pode-se fazer algumas considerações, tendo em vista o universo pesquisado, a análise e entrevista aplicada. Com o trabalho que foi desenvolvido pelo Grupo de Estudos de Comunicação Interna, é possível analisar o quanto a organização e a sua imagem estão crescendo a cada dia.

A natureza e o papel da Comunicação Interna é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro e mais coeso com os objetivos da organização. Para isso, o profissional dispõe de instrumentos de comunicação necessários para efetivar diálogos duradouros com os diversos grupos de interesses da organização.

Tendo em vista o universo pesquisado neste trabalho, e objeto de estudo sendo a empresa Soprano, pode-se apontar que a mesma possui uma comunicação integrada, que segundo Kunsch (2004) é como uma arma estratégica, que pressupõe a junção do que é institucional, mercadológico e interno, formando o composto da comunicação organizacional também chamado de *mix* da comunicação. Ou seja, é através desta modalidade que a organização integra todos os setores, tanto público interno, quanto externo para trabalhar de forma harmônica, para que o resultado seja eficaz.

O conceito da importância da comunicação, abordado nesse estudo, reafirma a importância que a atividade tem para a efetividade organizacional das empresas, quando ajuda conciliar, de maneira simétrica, os objetivos das organizações com as expectativas dos públicos estratégicos.

Todo o posicionamento da Soprano foi construído com base na confiança e para difundir esse novo propósito aos colaboradores foram pensadas ações, as quais vem sendo reforçadas regularmente nos canais internos.

No mundo contemporâneo, as organizações estão sujeitas à opinião pública que as obriga a refletir como produzir uma comunicação que as posicione de maneira favorável no mercado. Com este novo posicionamento, a empresa Soprano, conseguiu um padrão de relacionamento com seus públicos, que permitiu a obtenção de uma interação positiva para ambos os lados.

Sendo assim, o estudo se vê como satisfatório e abrangente, tendo em vista as diversas possibilidades que este proporcionou, como uma análise acerca dos conceitos apresentados, aprofundando o conhecimento do grupo. Além disso, nos levou a crer que a importância da comunicação, a motivação e o engajamento estão diretamente ligados aos norteadores estratégicos e a cultura das organizações.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, v. 1, 1998.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&pm, 2000.

\_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.



\_\_\_\_\_. **Sorria, você trabalha aqui- 500 insights para endomarketing.** São Paulo: Integrare, 2012.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática.** Revista Organicom, v. 1, n. 1, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Editora Manole, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 4ª Ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento.** Porto Alegre: Dublinense, 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** Brasília: Casa das Musas, 2002.

GOMES, Fabiano D. **Liderança movida pelo propósito.** 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade do vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre – RS.

KOFMAN, Fred. **Liderança e Propósito: O novo líder e o real significado do sucesso.** HarperCollins Brasil, 2018.

MELLO, Marcelo M. *Conversando e Liderando: um estudo sobre a relação entre competências conversacionais e a liderança compartilhada.* 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília – DF.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Cengage Learning, 2002, p. 54.

BUENO, Wilson da Costa – **Públicos: a sua empresa tem muito mais do que imagina.** Disponível em: <https://www.ideiademarketing.com.br/2013/05/03/publicos-a-sua-empresa-tem-muito-mais-do-que-imagina/> Acesso em 07 de Setembro de 2019.

BUENO, Wilson da Costa – **O Autoritarismo na comunicação permanece apesar do discurso empresarial.** Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/56985/opinio+o+autoritarism+o+na+comunicacao+permanece+apesar+do+discurso+empresarial> Acesso em 25 de agosto de 2019.