



## **A cultura como estratégia?<sup>1</sup>**

Análise das ações artísticas e culturais desenvolvidas e implantadas pela Comunicação Interna da Fiat Automóveis

Ana Cristina Santos NOBRE<sup>2</sup>

Maurício Guilherme Silva JUNIOR<sup>3</sup>

Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH), Belo Horizonte, MG

### **RESUMO**

As mudanças econômicas e sociais ocorridas com o término do período militar no Brasil influenciaram diretamente o comportamento da comunicação nas organizações. Desde então, a comunicação passou a ser considerada uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento das instituições, que precisam socializar o público interno à cultura organizacional. As comunicações que se valem dos canais naturais, como a visão e a audição, são consideradas as mais eficientes para compartilhar informações que partem do topo hierárquico da organização às bases operacionais. As ações culturais inserem-se neste aspecto por utilizarem, em sua maioria, a comunicação face a face para relacionar-se com seu público-alvo. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar de que forma as ações culturais podem ser uma estratégia de comunicação interna para reforçar a cultura organizacional da Fiat Automóveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional, Antropologia Cultural, Fiat Automóveis.

### **Estratégia cultural em ambiente organizacional**

Para entendermos todo o processo comunicacional das organizações, partimos do princípio de que uma organização caracteriza-se pela coordenação de pessoas que buscam um objetivo comum. Para Torquato (1986), organização é o ordenamento, disposição das partes que compõem um todo, ou unidade social direcionada à consecução de metas específicas. Por isso, os integrantes das organizações se interagem numa ação conjunta de capacidades e técnicas interpessoais para realizar os objetivos definidos como favoráveis à manutenção e ao crescimento do grupo.

Assim como uma Organização Não Governamental (ONG), um órgão público, ou um grupo de amigos, as empresas também são consideradas organizações e, para se

---

<sup>1</sup> Monografia apresentada ao curso de Jornalismo do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo.

<sup>2</sup> Bacharel em Jornalismo, e-mail: [nobre.anacristina@gmail.com](mailto:nobre.anacristina@gmail.com).

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH), e-mail: [mgsj@uol.com.br](mailto:mgsj@uol.com.br).



equilibrar, desenvolver e expandir, devem manter suas áreas ou departamentos interligados. Dessa forma, a comunicação integrada, que se vale de formas, meios, recursos e intenções, influi decisivamente sobre sua eficácia geral. Segundo Mileide (2007), a comunicação também é interdisciplinar, de modo que se relaciona com as influências externas e internas que as pessoas recebem, como as sensações e a interpretação.

Já para Gaudêncio Torquato (1986), é pertinente que as organizações preparem-se para atender às necessidades de seus públicos externo e interno, para que os meios de comunicação aproximem-se ao nível de entendimento de seus *stakeholders*. Especificamente sobre o público interno, a comunicação envolve um conjunto de procedimentos e técnicas de difusão de informações que precisa ser trabalhado de forma que ela consiga repassar às pessoas um posicionamento firme e transparente (MILEIDE, 2007). De fato, a importância da comunicação interna nas organizações reside nas possibilidades de diálogo e troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade das relações humanas.

Neste sentido, a comunicação torna-se um processo cultural, à medida que ela não existiria se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral. De acordo Laraia (2005), ao adquirir cultura, o homem passou a não mais depender de suas características genéticas, mas de seu processo de aprendizagem ou endoculturação. Tal processo determina seu comportamento e sua capacidade artística ou profissional. Para Thompson (1995), “cultura” é o nome de uma ordem ou classe distinta de fenômenos, eventos ou coisas que dependem do exercício de uma habilidade mental, peculiar às espécies humanas, que denominamos “simbolização”. Roberto Muylaert (1995) completa a discussão dizendo que um povo culturalmente avançado é aquele que tem acesso ao conhecimento e à informação, ou seja, que participa de atividades nos campos da arte: música, literatura, dança, ou qualquer forma de organização social; seja de um determinado povo ou de um intercâmbio permanente de experiências.

Nas duas últimas décadas, a cultura tomou dimensão estratégica no interior das empresas, assegurando a importância das relações humanas. Neste sentido, os administradores passaram a perceber que, para obter lucros e bons resultados, a



organização do trabalho e as relações produtivas devem ultrapassar a mera geração de riqueza.

Cultura, ética, responsabilidade social, visão holística do ser humano, empresa ambientalmente responsável, entre outros, não são hoje, apenas “discurso” no sentido de serem inócuas. São hoje parte da vida organizacional [...]. (BARBOSA, 2002, p. 48)

De fato, o mundo organizacional tem como um de seus principais dilemas a necessidade da coordenação interna das atividades de seus membros. Na sociedade contemporânea, contudo, a globalização, a valorização da participação individual e a inovação, entre outros aspectos, fazem com que tais objetivos sejam alcançados a partir de um arcabouço organizacional novo, que se enraíza em estruturas capazes de valorizar a dimensão humana em muitos aspectos, mas que, ao mesmo tempo, não tornam democráticas e opinativas as organizações.

Deste modo, o fator motivação pode ser considerado um dos mais estratégicos do processo de comunicação interna. Por meio dele, é possível estimular os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. Tais programas estão cada vez mais presentes na Fiat Automóveis, assumindo função estabilizadora, atenuando tensões, criando ondas de simpatia interna e certa aura de segurança e tranquilidade. Além disso, eles podem ser considerados remuneração indireta e, assim, disputa pela diferenciação no mercado.

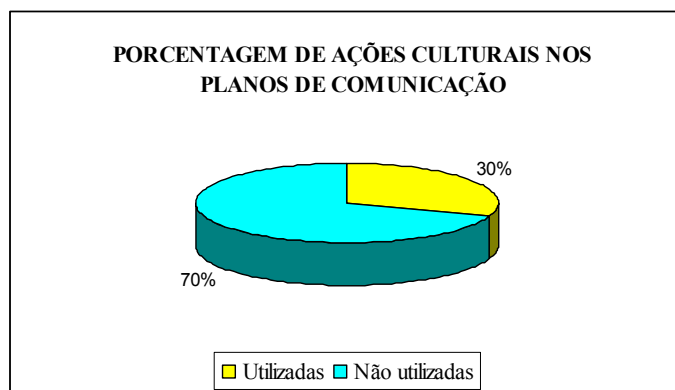
### **Fiat Automóveis**

A Fiat Automóveis S/A é uma montadora de automóveis de origem italiana, criada no início do século XX, em Turim. No Brasil, foi a primeira indústria automobilística de grande porte a se instalar fora do eixo Rio - São Paulo, tendo sua planta inaugurada em 1976 na cidade de Betim (MG), quando lançou seu primeiro modelo, o Fiat 147. Durante as décadas de 80 e 90, consolidou sua participação de mercado e seu gosto junto ao consumidor brasileiro, assim como estabeleceu o conceito de carro popular com o lançamento do Uno Mille e é, hoje, líder do mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves, conforme informações da Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

## Análise percentual do uso de ações culturais

Para analisar de que forma as ações culturais podem ser uma estratégia de comunicação interna para reforçar a cultura organizacional da Fiat Automóveis, utilizamos uma apresentação institucional fornecida pela empresa, 23 planos de comunicação elaborados pela equipe de Comunicação Interna da Fiat Automóveis ao longo do ano de 2008. Identificamos, portanto, que, dos 23 planos de comunicação, apenas sete utilizaram ações culturais como forma de comunicação. Ou seja, 30% das ações de comunicação estudadas adotam características culturais em interações face a face ou através de eventos organizacionais pré-definidos pelo calendário da Fiat Automóveis. Também averiguamos que, das sete referidas ações culturais, quatro, ou 57%, são divulgadas pela Comunicação Interna e promovidas pela Fundação Fiat. Somente as outras três, ou 43%, são ações promovidas pela área.

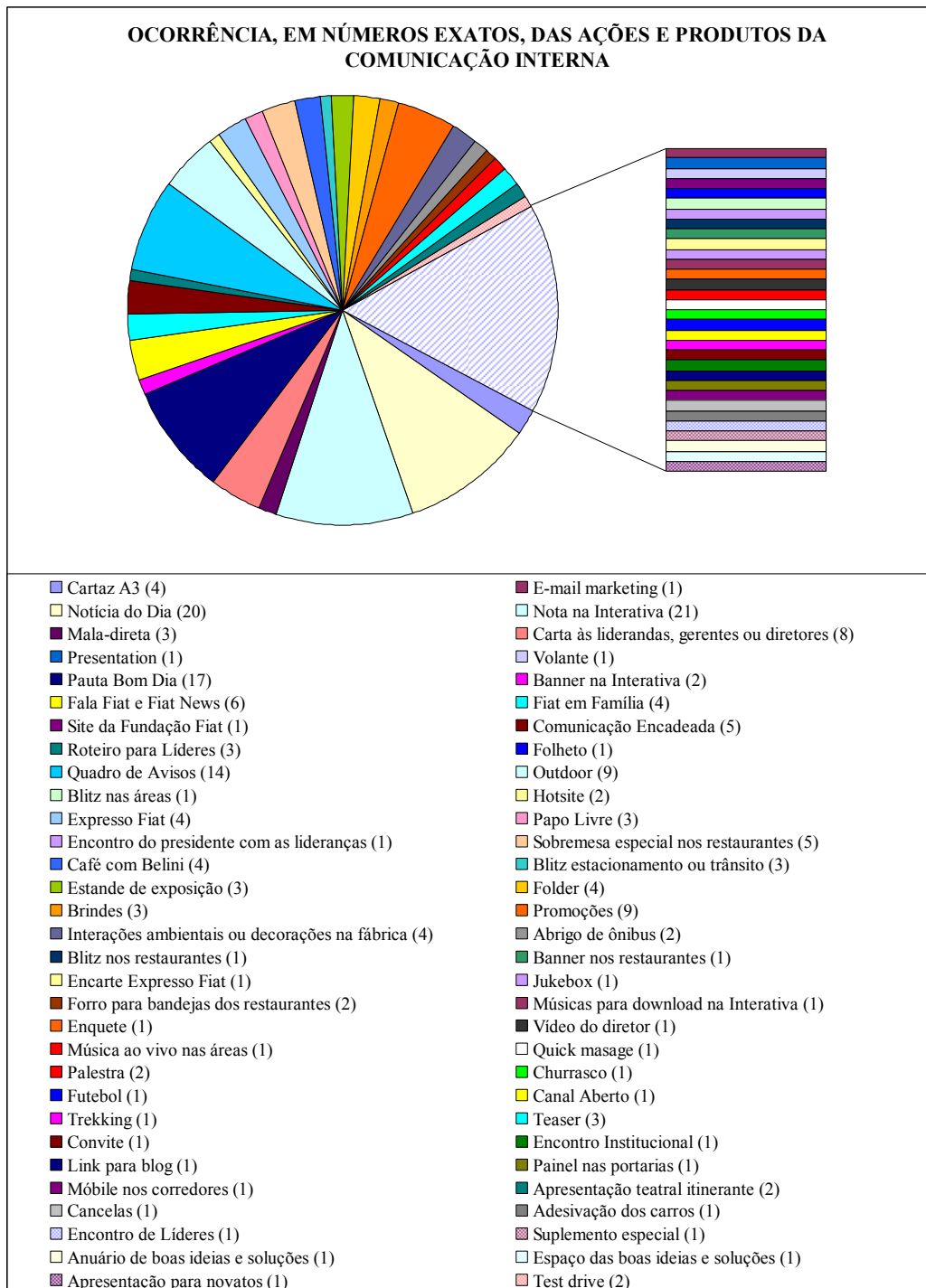
**Gráfico 1**



**Gráfico 2**



**Gráfico 3**



Diante dos dados do Gráfico 3, podemos especificar as ações culturais promovidas e divulgadas pela Comunicação Interna. Entre as ações divulgadas, citamos o Cine Fiat Clube, evento realizado no Dia dos Namorados – 12 de junho –, que busca oferecer sessão de cinema ao ar livre aos casais de namorados, noivos ou casados; a Festa Junina 2008, que aproxima os colaboradores e seus familiares dos tradicionais costumes e culinária brasileiros; a Estação do Amor, evento para casais, que conta com show



principal e atrações secundárias, como painel de fotos interativas e apresentações de dança; e o Natal 2008, que reforça a data culturalmente festiva e ainda conta shows musicais.

Já como ações culturais promovidas pela Comunicação Interna, identificamos que, na Semana de Compras – período do ano em que os profissionais dessa área reúnem-se para expor resultados e discutir novas metas e objetivos de trabalho –, houve apresentação de música ao vivo; durante a SIPAT 2008 (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), foi realizada apresentação teatral itinerante a respeito da importância da proteção dos quatro sentidos do homem (visão, audição, olfato e paladar); e, no lançamento interno do *Palio Weekend Adventure Locker*, também foram realizadas apresentações teatrais nos restaurantes e nos escritórios administrativos, que abordavam, como roteiro, os diferenciais do novo carro.

Por outro lado, temos duas situações ambíguas: a Estação do Amor e a Festa Junina 2008. Ambas encaixam-se na divulgação e na promoção de ações culturais pela Comunicação Interna, pois, além de serem divulgadas pelos veículos de comunicação do setor, fizeram parte das ações motivacionais internas. A primeira teve como parte de sua divulgação um *jukebox*<sup>4</sup> e músicas para *download* na Interativa Fiat<sup>5</sup>. Já a segunda, além de expressar a cultura do povo brasileiro através de danças típicas – como quadrilha e forró – e comidas tradicionais, como doces mineiros, sua divulgação incluiu uma intervenção na empresa com promotores, vestidos a caráter, que iam às áreas de trabalho para motivar os colaboradores a comparecer à festa.

Tais ações culturais, sejam divulgadas ou promovidas pelo setor de Comunicação, tornam-se atos comunicativos porque levam, para a empresa, as influências que os colaboradores recebem externamente, fazendo com que haja equilíbrio entre as percepções e sensações dos empregados com os objetivos da organização. Desse modo, e de acordo com o coordenador da Comunicação Interna, Othon Maia<sup>6</sup>, o setor assume papel estratégico na Fiat Automóveis, a partir do momento em que realiza a ligação

---

<sup>4</sup> Aparelho eletrônico que tem como função tocar músicas que estejam em seu catálogo, de acordo com a escolha do cliente.

<sup>5</sup> Intranet da Fiat Automóveis.

<sup>6</sup> Como método de pesquisa deste trabalho, foi realizada uma entrevista com o coordenador da Comunicação Interna da Fiat Automóveis, no dia 31 de outubro de 2009.



entre o microclima interno e o macroclima social. Além disso, outro motivo que justifica tais ações como culturais, no que se refere às atividades no campo das artes, é a possibilidade do acesso dos indivíduos a certo intercâmbio de conhecimento e experiências culturais externas. A partir de tais observações, podemos concluir que todos os fatores citados fazem parte de um processo de endoculturação, ou aculturação, entre empregado e empresa, o que gera o compartilhamento de informações e objetivos garantidos pelo sucesso das ações tomadas em comum.

Ainda segundo Othon Maia, as ações culturais desenvolvidas pela Comunicação Interna são divididas em três tipos:

- Ações culturais exclusivas realizadas em campanhas ou programações internas, a exemplo da utilização de teatros na Semana Interna de Prevenção de Acidentes;
- Ações culturais exclusivas, promovidas para empregados e familiares, como a realização de peças teatrais e apresentação de filmes no Fiat Clube;
- Promoções internas, com premiações culturais, a exemplo do sorteio de ingressos para o Cirque Du Soleil<sup>7</sup>.

Contudo, a analista de eventos da Fundação Fiat, Fabiany Salles<sup>8</sup>, disse que as atividades da empresa também incluem a promoção de eventos realizados no Fiat Clube, no que diz respeito à integração, convivência com colegas e família, clima organizacional, motivação, educação, entretenimento e cultura. Quanto a esta incoerência, podemos observar que o segundo tipo de ações, considerado pelo coordenador da Comunicação Interna como desenvolvido no setor, é apenas divulgado pelos veículos de comunicação e promovido pela Fundação Fiat, como é o caso do Cine Fiat Clube e da Estação do Amor.

A partir desta observação, e do gráfico que nos mostra que a Comunicação Interna promove 47% das ações culturais aqui analisadas, podemos concluir que há um espaço a ser explorado pelo setor, com garantias de que o resultado será positivo. Isto porque,

---

<sup>7</sup> Esta ação não foi citada no quadro de análise dos planos de comunicação pelo fato de ter sido promovida em outubro de 2009.

<sup>8</sup> Como parte da metodologia deste trabalho, foi realizada uma entrevista com a analista de eventos da Fundação Fiat, Fabiany Salles, no dia 28 de outubro de 2009.



segundo Thompson (1995) e Laraia (2005), os diferentes comportamentos sociais são resultados da operação de determinada cultura, que pode ser incorporada nas formas simbólicas, como manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se e partilham suas experiências, ou seja, compartilham informações para que possam socializar-se dentro das organizações.

### **Comunicação de massa e comunicação dirigida**

Segundo Othon Maia, a Comunicação Interna da Fiat Automóveis utiliza a aproximação como estratégia de linguagem. O coordenador afirma que o grande desafio do setor é tornar o assunto parte do universo do empregado, devido à diversidade do público interno. Assim, para cada ação, é necessário um plano da melhor abordagem, de acordo com o público envolvido. Neste contexto, podemos retornar ao conceito de que as organizações são formadas por um público heterogêneo. Por isso, a comunicação organizacional deve assumir diferentes linguagens para que funcione de maneira mais eficaz, de modo a seguir ao encontro das percepções e sensações dos indivíduos no contexto em que estão inseridos.

O lançamento do *Palio Weekend Adventure Locker*, em junho de 2008, incluiu entre as ações uma peça teatral itinerante. Como forma de os empregados conhecerem as características do novo produto, a Comunicação Interna contratou uma companhia móvel de teatro para apresentar peça sobre a história de uma família que desejava passar as férias na praia, mas não tinha carro. Então, para resolver este problema, decidiram ir até uma concessionária e adquiriram o novo veículo da Fiat Automóveis. Ao longo da peça, os artistas cantavam uma paródia da música *Vou de Táxi*<sup>9</sup> para trabalhar os itens do carro em questão, de forma lúdica. O grupo de cinco atores percorreu todos os setores da empresa, incluindo as áreas industrial e administrativa, durante dois dias, em maratona de, aproximadamente, 10 espetáculos por dia, vistos por cerca de 12 mil empregados.

Através da observação participante, pudemos perceber que, ao longo dos dias de apresentação, os artistas cansavam-se de repetir o mesmo repertório e, por isso, a

---

<sup>9</sup> A música *Vou de Táxi*, foi sucesso na década de 1980, na voz de Angélica, quem também compôs a obra.





qualidade do espetáculo caía. Sem o esforço dos atores para que a peça fosse bem representada, a consequência foi a falta de interesse e de atenção dos espectadores. Outro ponto observado diz respeito às diferentes reações dos públicos administrativo e operacional. Como as apresentações eram feitas nas áreas de trabalho e nos restaurantes, no horário de almoço, o público administrativo, muitas vezes, tendia a não prestar atenção no teatro, pois alegava que a intervenção era incômoda. Alguns profissionais, por exemplo, falavam ao telefone ou trabalhavam em algo que exigia concentração. Além disso, pôde-se perceber que a peça utilizou linguagem infantilizada para este público.

Já nas Oficinas Produtivas, notou-se que o teatro foi bem recebido pelos empregados. Quando os atores chegavam às áreas de trabalho, os grupos aproximavam-se e prestavam atenção na peça. Por outro lado, quando o espetáculo era apresentado para o mesmo público, mas durante o intervalo para almoço, havia resistência maior à aproximação de pessoas. Muitas vezes, os atores tiveram que chamar os grupos para assistir à peça.

Ao analisar estas diferentes características a partir de uma mesma ação, relembramos que Torquato (1986) diz que os meios de comunicação empresarial podem ser classificados como ferramentas de massa porque as empresas são consideradas reflexos da sociedade. Portanto, é possível utilizar o mesmo conceito de “massificação”, mas especificamente para o público interno. A comunicação dirigida, por sua vez, representa a outra abordagem, quando o indivíduo sai de sua situação de anonimato, passa a ser encarado como alguém que, por uma característica qualquer, recebe a informação de forma diferenciada do outro. Dessa forma, pode-se averiguar um erro de discurso nesta ação cultural, ao passo que ela não atingiu o nível de proximidade adequado a todos os públicos envolvidos.

Por identificar dois grandes grupos de empregados com características diferentes, que vão do trabalho realizado até o grau de escolaridade dos indivíduos, percebe-se, nesta ação, uma falha nas técnicas, práticas e planejamentos de comunicação. Mesmo um público heterogêneo, pertencente à massa da sociedade, neste contexto está inserido no microclima interno, que exige linguagem dirigida, para que os próprios empregados formem os conceitos pretendidos pela organização. Ou seja, o discurso da comunicação



empresarial deve aproximar-se ao nível máximo de entendimento dos colaboradores das organizações, ao utilizar técnicas e linguagens que possam ser consumidas naturalmente, por diferentes públicos.

Por outro lado, na divulgação da Estação do Amor, a Comunicação Interna utilizou ações segmentadas de acordo com as características de cada público, especificamente. Devido à dificuldade de acesso a computadores e ao grande movimento nos arredores dos restaurantes da fábrica, a estratégia foi instalar *jukebox* nas entradas dos restaurantes para que os colaboradores tivessem contato com as músicas dos artistas, que estariam presentes ao evento. Já o público administrativo tem contato direto com computadores e, para aproximá-lo das atrações artísticas, foram oferecidas músicas para *download* na Interativa Fiat. Dessa forma, as ações de comunicação entram em consenso com o conceito de Muylaret (1995), o qual afirma que as mensagens dos veículos de comunicação devem satisfazer as necessidades do grupo receptor e, no caso da comunicação cultural, todas as ferramentas comunicacionais devem ser relevantes quanto à escolha de qual ação tomar.

Além disso, conforme Torquato (1986), as ações culturais valem-se de formas presenciais para comunicar-se com o público, pois utilizam canais naturais, como a fala, a visão e a audição, os quais permitem um *feedback* máximo e imediato. Sobre o retorno às ações do setor de Comunicação Interna, Othon Maia explica que, após a realização de cada ação ou evento, são realizadas pesquisas de reação e a avaliação do público quanto às ações. Outra frente de monitoramento são os grupos focais de diagnóstico, que analisam, de forma qualitativa, a eficiência e o alcance das ações.

Outro dado importante para análise do recebimento de *feedback* das ações da Comunicação Interna é o fato de que, dos 15 veículos de comunicação interna, apenas dois voltam-se para a comunicação ascendente (que parte dos empregados para o topo hierárquico da organização). Ou seja, 87% das notícias institucionais relacionam-se a assuntos que a direção da empresa deseja divulgar e 13% a assuntos que partem dos níveis mais baixos da organização.

Com base neste dado e nos conceitos citados, observamos que existe grande espaço reservado para as comunicações descendentes e, ainda de acordo com Torquato (1986),



tais comunicações são mais eficazes quando utilizam canais orais, devido à velocidade do *feedback*. Podemos compreender, pois, que, se lançarmos mão das ações culturais nas comunicações que partem do topo da empresa para os níveis mais baixos, além da linguagem correta para cada público, de modo que consigamos atingir o nível de expressividade das diferentes audiências, é possível obter o retorno das ações comunicacionais promovidas de forma mais ágil e precisa.

### **Pilares institucionais e técnicos**

Chamamos de pilares institucionais a visão, a missão, os princípios e os valores que as organizações julgam ser fundamentais para sua sustentabilidade e sucesso. A *visão* designa o que a organização quer ser, e como quer ser vista no mercado; a *missão* é a razão de ser do negócio; os *princípios* são as proposições fundamentais para a conduta pessoal e profissional dos empregados das organizações e, por fim, os *valores* são tudo aquilo em que a instituição acredita para realizar o trabalho de forma honesta, ética e responsável. Na Fiat Automóveis, os pilares institucionais dizem:

- *Visão*: estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.
- *Missão*: desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.
- *Princípios*:
  - Integridade e rigor: consciência, transparência, ética e exigência consigo mesmo, buscando sempre fazer o melhor.
  - Abertura ao debate e busca da convergência: estar aberto ao novo, disposto a escutar pontos de vista diferentes, tendo humildade para aprender.
  - Propositividade: ir além do exigido com iniciativa, autonomia, criatividade e disposição para melhorar cada vez mais.
  - Vontade de superar-se: ir além do limites, estabelecendo desafios estimulantes em busca de novos aprendizados e resultados.
  - Rapidez e determinação: agir rápido nas decisões, sendo simples e objetivo para alcançar os melhores resultados.



- Competência profissional como paixão: procurar apaixonadamente a excelência, tendo orgulho de fazer o que gosta, onde gosta e com excelência.
- Capitalização das diferenças culturais: aprender com o cultural local e global, fazendo da diferença um fator competitivo.
- *Valores:*
  - Atuar como parte integrante do Grupo Fiat: juntos, nossa marca fica muito mais forte.
  - Responsabilidade Social: é a única forma de crescer em uma sociedade mais justa.
  - Respeito ao meio ambiente: é isso que nos dá a perspectiva do amanhã.
  - Valorização e respeito às pessoas: as pessoas são o grande diferencial que torna tudo possível.
  - Satisfação do cliente: ele é a razão de existência de qualquer negócio.

Por outro lado, os pilares técnicos são o conjunto de processos que as áreas da organização utilizam para realizar seus trabalhos. De acordo com a apresentação institucional da área de Comunicação Interna da Fiat Automóveis, as atividades desenvolvidas pelo setor são segmentadas em três pilares de atuação: *Informação*, que reúne todos os veículos impressos e eletrônicos de difusão de informações; *Diálogo*, que abrange todas as iniciativas de comunicação direta, face a face; e *Clima/Motivação*, que diz respeito às ações com objetivos de cunho motivacional e que modifiquem positivamente o clima interno.

Segundo o coordenador da Comunicação Interna, Othon Maia, as ações culturais desenvolvidas na empresa estão inseridas no pilar *Clima/Motivação*. Porém, a fim de potencializar o impacto das ações na empresa, são utilizadas ferramentas dos demais pilares (*Informação* e *Diálogo*), a exemplo da divulgação em peso, nos veículos jornalísticos internos, das ações culturais desenvolvidas. A título de exemplificação, podemos citar a divulgação do Natal 2008, que pertence ao pilar *Clima/Motivação*, mas utilizou cinco veículos do pilar *Informação* e dois veículos do pilar *Diálogo*.

Saul Bekin (2004) diz que a motivação é um processo global, que busca comprometer o colaborador com as causas e os objetivos da empresa, para integrá-lo à cultura organizacional. “Esse comprometimento implica o *aprimoramento* do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a



uma organização” (BEKIN, 2004, p.88). Uma ação promovida pela Comunicação Interna, que exemplifica a valorização dos empregados da Fiat, e que utilizou ações culturais, foi o lançamento interno do *Palio Weekend Adventure Locker*. O carro foi lançado, na fábrica, aproximadamente uma semana antes de ser apresentado aos jornalistas. Esta atitude deu aos empregados sensação de importância, pois receberam a informação (por meio do teatro itinerante e de peças gráficas) antes daqueles que iriam divulgá-las aos clientes. Além disso, o *test drive* interno possibilitou a interação com o produto.

Através deste plano de comunicação, observamos que a estratégia de ação compreende quesitos dos pilares institucionais da empresa, como *Rapidez e determinação e Valorização e respeito às pessoas*. O primeiro pela agilidade das informações divulgadas ao público interno, permitindo-os conhecer a totalidade do novo produto da empresa, antes mesmo da imprensa. O segundo porque a empresa fez um investimento para dar a oportunidade de apresentar o *Palio Weekend Adventure Locker* a todos os colaboradores.

Outro plano de comunicação que compreende facetas dos pilares institucionais e técnicos é o *BIS – Otimização de Valor*. O programa *Boas Ideias e Soluções (BIS)* busca estimular os empregados a sugerir mudanças nos processos da empresa que garantam a otimização de valor. Para divulgá-lo e acioná-lo, a Comunicação Interna utilizou 18 ações, inseridas nos três pilares técnicos da área, e buscou atender a alguns *Princípios* da empresa, como *Abertura ao debate e Busca de Convergência; Propositividade e Vontade de superar-se*. Diante de tais princípios, percebe-se que a criatividade é a base para que eles possam ser praticados, pois todos exigem que os empregados sejam pró-ativos ou proponham atitudes inovadoras.

O estímulo à iniciativa e à criatividade é fator indiscutível de aumento de eficiência. [...] Porém, tanto a liberdade de iniciativa quanto a atitude criativa só podem surgir em uma cultura organizacional que trabalhe para que seus valores sejam compartilhados pelos funcionários e atue de maneira que eles se enraizem por um processo constante de comunicação. (BEKIN, 2004, p. 94)

Tal processo constante de comunicação pode utilizar a arte como ferramenta comunicacional, pois, conforme Gullar (2006), a arte só faz sentido se comunicar com



alguém. Podemos concluir, portanto, que um plano de comunicação que busca divulgar o estímulo à criatividade dos colaboradores, como é o caso do BIS, representa campo fértil para exploração de ações culturais como forma de integração com o público-alvo. Afinal, nada melhor do que a arte para estimular a criatividade.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BEKIN, Saul. Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GULLAR, Ferreira. *Sobre arte. Sobre poesia (Uma luz do chão)*. São Paulo: José Olympio, 2006.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 18. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar: 2005.
- MILEIDE, Aline. *A comunicação Interna e o Endomarketing como Fatores Estratégicos nas Organizações*. Disponível em <http://www.webartigos.com/articles/2621/1/A-Comunicaccedilatildeo-Interna-E-O-Endomarketing-Como-Fatores-Estrateacutegicos-Nas-Organizaccedilocirces/pagina1.html>>. Acesso em 15 ago. 2009.
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*. 4 ed. São Paulo: Globo, 1995. p. 17-33, p. 41-56.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986.