

## **Comunicação interna da Mercur S.A: em busca pelo diálogo e pelo compartilhamento de significados<sup>1</sup>**

Camila Severo Lima<sup>2</sup>

Rosângela Florczak<sup>3</sup>

Escola de Propaganda e Marketing Sul, Porto Alegre, RS

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo refletir sobre a comunicação interna da empresa gaúcha, Mercur S.A, que está situada na cidade de Santa Cruz do Sul. A organização compreende como comunicação interna a busca pelo relacionamento com os colaboradores. A atuação se dá a partir de duas temáticas: Educomunicação e educação para a sustentabilidade. O trabalho foi desenvolvido a partir de análise documental, revisão bibliográfica e entrevistas em profundidade com colaboradores da Mercur da área produtiva, administrativa e da gestão. A problematização foi estabelecida a partir de autores como Kunsch (2009), Marchiori (2010), Bueno (2009) e Formanchuk (2011) com conceitos de comunicação estratégica e comunicação interna; de Bohm (2011), com o conceito do diálogo nas relações e Freire (2013) e Soares (2017), com o conceito de Educomunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação estratégica; Comunicação Interna; Diálogo; Educomunicação; Mercur.

### **INTRODUÇÃO**

A comunicação vem, progressivamente, sendo reconhecida como ponto chave para compreender as mudanças organizacionais. O relacionamento entre as pessoas, organização e públicos com os quais ela se relaciona se transformaram, todos possuem espaço e voz para se manifestarem. A organização não é mais vista como o centro do universo, aquela que coordena o relacionamento com os públicos, ela disputa espaço com outras vozes e trabalha com públicos cada vez mais críticos que buscam dialogar e entender o seu posicionamento.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 20 a 22 de junho de 2019.

<sup>2</sup> Mestranda do curso de Pós-graduação em Administração (PPGA) pela Unisc.

<sup>3</sup> Doutora em Comunicação e professora dos cursos de Jornalismo, Administração e Publicidade em Propaganda e da pós-graduação na Espm-Sul.

---

Em muitas organizações, a área de Comunicação Interna ou de Departamentos Humanos possui a responsabilidade de disseminar os aspectos relacionados à missão, visão e valores e o posicionamento institucional da empresa, como também de assegurar que os colaboradores conheçam profundamente estas questões. Não é possível trabalhar com uma comunicação pasteurizada para todos os públicos, é preciso conhecer o público, sua cultura e sua história de vida para construir a mensagem adequada conforme a necessidade (KUNSCH, 2009).

A Mercur entende a comunicação interna a partir do conceito de Educomunicação. Acredita que a comunicação deve ser desenvolvida e exercida por todos os setores da empresa. Desta forma, investe em espaços de aprendizagens que são iniciativas voltadas à educação para sustentabilidade e desenvolvimento dos colaboradores. Nestes momentos são trabalhados conteúdos relacionados a valores humanos que considerem a história pessoal dos envolvidos e são capazes de influenciar a vida cotidiana, por exemplo rodas de conversas, momentos em que se trabalha o posicionamento da empresa, conteúdos que traduzem o cotidiano organizacional, como consumo responsável, corresponsabilidade, autonomia, dentre outros. (HOELZEL et al.,2018)

O estudo em questão teve como objetivo entender como acontece a comunicação interna na Mercur construída a partir de dois conceitos: Educomunicação e comunicação para sustentabilidade. Esta é uma pesquisa qualitativa, que foi desenvolvida a partir de análise documental, pesquisas já existentes sobre esta temática na empresa, referências bibliográficas e entrevistas em profundidade com colaboradores da Mercur da área produtiva, administrativa e da gestão.

## **Mercur**

A Mercur nasceu em um tempo em que as estradas sem asfalto, cheias de pedras, arrancavam lascas de borracha dos pneus maciços dos carros que circulavam pelas encostas da Serra Geral, nos longínquos anos 20 do século passado. Possui 94 anos de existência, e opera a partir de duas unidades industriais localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul – RS e de uma ampla rede de distribuidores e revendedores em todo o território nacional. Atua nos seguintes setores:

- Educação: borrachas de apagar, tinta guache, corretivo líquido, cola, giz de cera, entre outros.

---

- Saúde: produtos para a prática esportiva, para saúde e para reabilitação, como bolsas térmicas, muletas, órteses, imobilizadores, entre outros. Esses segmentos representam apenas uma forma de organização das atividades da empresa atualmente.

Na prática, muitas vezes os setores se misturam porque a Mercur trabalha para atender as necessidades humanas com o menor peso possível sobre animais, ambiente natural, pessoas e sociedade. Tem como seu compromisso institucional: “Unir pessoas e organizações para encaminhar e construir encaminhamentos sustentáveis”. A empresa acredita que unindo pessoas e organizações, a partir de complementaridades, seja possível construir soluções que não signifiquem mais do mesmo, mas que possam indicar novos patamares de uso, criando novas facilidades e ampliando o acesso de mais segmentos da sociedade a elas.

Há uma década passou por um reposicionamento em que o foco de sua atuação passou a ser desenvolver produtos e serviços com as pessoas e que os mesmos atendam as suas necessidades e tenham relevância para elas. Uma das decisões importantes que marcaram a mudança da empresa foi a saída do mercado dos licenciados. A empresa entendeu que os personagens geram mais consumo e confundem a percepção das pessoas sobre a real necessidade dos produtos. Em conversas com pedagogos, a Mercur percebeu que vender produtos licenciados estimulava o consumismo e uma competição nada saudável entre os alunos.

Hoje, a empresa reflete muito sobre sua forma de atuar, principalmente, porque entende que para cada atividade a qual realiza para atingir seus objetivos tem implicações em pessoas e no mundo em que vivemos. A visão tem enfoque estratégico sobre o campo do “bem-estar”, entendendo que o bem-estar parte do individual para o coletivo, das partes para o todo, da competição para a cooperação sendo este conceituado a nível institucional como: “O mundo de um jeito bom para todo o mundo” (MERCUR, 2019).<sup>4</sup>

### **Educomunicação**

Ao se expressarem, as pessoas estão trocando informações que, se entendidas e percebidas, estabelecerão o que chamamos de comunicação. Dessa forma, não existe qualquer tipo de relação humana sem comunicação. A consolidação de um relacionamento harmônico entre a empresa e os públicos com os quais ela interage

---

<sup>4</sup> Informação obtida no site da empresa. Disponível neste endereço: [www.mercur.com.br](http://www.mercur.com.br)

---

depende de como ocorre a comunicação entre estes. A troca de informações, as mudanças, a forma como a empresa age e se posiciona se dão através da comunicação. De acordo com Vieira (2004, p. 31), a comunicação pode ser compreendida como: “necessariamente diálogo, controvérsias e compartilhamento”.

Neste contexto, as empresas buscam compreender os processos de como se dá a comunicação, entendendo quais são as ferramentas que a facilitam e as que limitam, identificando as suas fraquezas e forças institucionais e como fazer delas um elemento para atingir o sucesso empresarial.

Desta maneira é possível citar dezessete principais desafios da comunicação contemporânea. (informação verbal).<sup>5</sup>

- 1 Comunicou não está comunicado.
- 2 Diferenças culturais realmente são diferenças e não devem ser ignoradas.
- 3 Nós (empresas) não somos o centro do universo.
- 4 Disputamos espaço com outras vozes.
- 5 O mundo está mais interconectado do que interdependente.
- 6 Novas tecnologias são apenas complexas novas tecnologias e não a solução dos nossos problemas existenciais<sup>7</sup>
- A Comunicação não é a solução somos parte da solução e dos problemas.
- 8 Não somos dois. Somos únicos. Repensar a comunicação interna x externa.
- 9 Mídias são meios, suporte e não o fim.
- 10 O olho no olho tem o seu lugar e valor.
- 11 Pessoas “como eu” são mais confiáveis.
- 12 Destaque para as redes on e off-line
- 13 Comunicação com o empregado tornou-se mais complexa e estratégica.
- 14 Não há espaço para meias palavras e soluções.
- 15 Planejar é preciso e deve ser feito e refeito constantemente.
- 16 Quem não mede não gerencia.
- 17 A gestão da reputação é uma longa jornada, sem volta, mas com várias curvas, altos e baixos.

---

<sup>5</sup> Informação obtida na palestra Desafios da Comunicação Contemporânea, pelo Diretor de Comunicação da empresa Vale, Paulo Henrique Soares, no 2º Congresso de Comunicação Empresarial (2014), promovido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

---

Partindo dessa linha de raciocínio, apresentamos uma comunicação com poder de convencimento, que possui um diálogo que modifica o relacionamento entre as pessoas e o ambiente organizacional. Através dela as informações se transformam em conhecimento para o público com o qual ela interage. Segundo Marchiori (2010), a comunicação vem progressivamente sendo reconhecida como o ponto chave para compreender as mudanças organizacionais. Conforme a autora, desde que se começou a falar em comunicação nas empresas, ocorreram muitos avanços na maneira como a empresa se relaciona com os seus funcionários e o público em geral.

Hoje em há uma preocupação por parte das empresas na forma de se comunicar com os seus funcionários, pois entendem que isso tem grande influência no modo como eles (funcionários) percebem a empresa e como eles se sentem na organização que trabalham. Marchiori (2010) aborda ainda que a comunicação organizacional visa dar transparência às ações comunicacionais internas e externas. Ela é também conhecida como uma questão de cultura, ou seja, a cultura organizacional, que segundo Baldissera (2000), “é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização. Essas crenças e valores referem-se aos hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamentos e padrões adotados por ela.

Kunsch (2009) menciona que os estudos sobre mudanças organizacionais e, em especial, sobre mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é essencial para propiciar a transformação nas empresas. Alguns autores a dividem em dois planos, a comunicação interna e externa. O primeiro trata com pessoas ligadas diretamente a empresa, como funcionários acionistas e alta administração; o segundo, com qualquer outro público que interage de certa forma com a organização, como fornecedores, cliente e consumidores. A comunicação externa ocorre quando o processo ultrapassa os limites da empresa e tem como objetivo principal transmitir o que a organização busca ser e como pretende ser vista por todos.

Atualmente, é difícil fazer esta separação de maneira rígida, o que é comunicado internamente já é considerado uma comunicação externa, pois as barreiras são frágeis entre comunicação interna e externa. Há distintos entendimentos sobre como a comunicação deve agir em uma organização, muitos autores acreditam que ela deve ajudar a alinhar o discurso do público interno, para que todos os colaboradores falem a mesma língua.

---

Bohn (2015) entende a comunicação como algo mais solto e que considera o outro na construção dela. Ele fala de uma comunicação livre em movimento criativo, no qual ninguém adere em definitivo às suas ideias nem as defende de maneira radical, existe o protagonismo nas relações e nos aproximamos da comunicação interna. Esta definição proposta pelo autor pode se fazer inferências ao que Mercur entende e busca enquanto comunicação. Conforme colaboradora que atua na área de Talentos Humanos na organização. “Comunicação interna é a forma como as pessoas se comunicam e se relacionam. Não consigo ver comunicação separada de relacionamento. A comunicação interna deve trabalhar para que público interno seja sempre o primeiro a receber a mensagem, antes do externo”. ”.

Para Argenti (2006, p. 169), “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Entende-se, então, por comunicação interna o esforço para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os funcionários e destes entre si. A tarefa da comunicação interna é mais que informar, ela precisa atrair e envolver. É um processo de interação, no qual o objetivo é tornar comum, compartilhar as informações que circulam nas empresas.

Bueno (2014) defende uma comunicação interna que evidencie o pluralismo inerente à composição do público interno, promovendo o debate, a produção de conhecimento e a construção de uma cultura da comunicação capaz de atribuir a todos os membros da organização a responsabilidade de sua comunicação, de “criar espaços de interação democráticos, verdadeiramente participativos, em que a divergência, com responsabilidade, seja estimulada”.

Soares (2011) acredita que os estudos apontam para a necessidade de se promover uma verdadeira "gestão da comunicação em espaços educativos". Em outras palavras, a comunicação precisa ser planejada, administrada e avaliada, permanentemente. A Educomunicação deve ser introduzida nos espaços educativos a partir das condições específicas que caracterizam os diferentes ambientes, e, especialmente a partir das alianças possíveis de serem feitas entre os agentes sociais que atuam em determinado espaço educativo. Nesta mesma linha de raciocínio, Bohm (2005), acredita que todo o processo de comunicação pressupõe a existência de um emissor e de um receptor de mensagens. De acordo com os princípios da sustentabilidade nos negócios, as mensagens podem estar relacionadas a qualquer um dos três itens que compõe o tripé da

sustentabilidade (desempenho ambiental, econômico e social) e implicam práticas éticas e transparentes junto a todos os públicos com os quais a empresa se relaciona. Esta teoria corrobora com o entendimento de comunicação da empresa Mercur - comunicação voltada para a sustentabilidade.

### **Comunicação interna 2.0**

Formanchuk (2011) retrata a comunicação interna 2.0, um modelo que desafia os meios clássicos de definição de comunicação interna. Ele aborda que as organizações têm que promover e facilitar espaços para que as pessoas gerem, enriquecem, divulguem, discutam e reformulem conteúdos. Incentiva o protagonismo dos colaboradores nos processos comunicacionais e decisórios da organização. Para isto acontecer, é preciso que a empresa seja sensível a diversidade de experiências representações particulares e que não busque tentar reduzi-las e homogenizá-las sob um único modelo. criativo, no qual ninguém adere em definitivo às suas ideias nem as defende de maneira radical, existe o protagonismo nas relações e nos aproximamos da comunicação interna. Esta definição proposta pelo autor pode se fazer inferências ao que Mercur entende e busca enquanto comunicação.

Pode se observar que as organizações precisaram se adaptar a este novo cenário comunicacional, pois a sociedade e os públicos com quais ela se relaciona estão em transformação. Antigamente, as organizações possuíam uma estrutura de trabalho que não se ajustava, até porque o mercado não possuía tantas exigências. Hoje, é preciso adaptar-se e criar um relacionamento próximo com o público interno da organização. É essencial que os colaboradores tenham, de forma igualitária entres eles, acesso a informações sobre a empresa - o que ela busca, qual é o seu propósito, seus planos futuros - etc. Os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa, devem basear-se na clareza, transparência e simplicidade da linguagem para alcançar a compreensão dos funcionários (KUNSCH, 2009).

De nada valem as estratégias modernas e sofisticadas de construção de imagem se os funcionários não participarem deste processo. A comunicação deve propiciar a interconexão e interdependência dos colaboradores e estar aberta a ouvir e criar práticas novas dentro da empresa. As ideias não devem vir somente da gestão, é preciso estimular um ambiente cooperativo e emancipador, desta forma surge a inteligência coletiva (BOHM, 2005).

### **Considerações finais provisórias**

Estudar o conceito de comunicação interna sob a perspectivas de autores com campos distintos de conhecimento – comunicação e educação – possibilita termos um olhar mais crítico sobre esta temática. A comunicação interna deve ir além de comunicados, layouts e ações, é preciso estimular o diálogo para que todos se sintam confortáveis para expressarem seus pontos de vistas sobre a empresa.

A partir das entrevistas realizadas, compreende-se que no espaço controverso em em metamorfose que vivem as organizações, a comunicação interna assume o protagonismo na interpretação do universo simbólico das mudanças que atingem o cotidiano das pessoas. Por meio da comunicação dialógica, plural, colaborativamente construída, é possível alcançar uma compreensão ampliada do que é vivido no cotidiano organizacional, estabelecer a troca comunicacional que amplie o conforto nas relações e, por fim, agregue saúde às equipes e profissionais envolvidos nos projetos da empresa. A Mercur mostra uma caminhada ativa nesse percurso de construção de uma comunicação interna efetiva.

### **REFERÊNCIAS**

- ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. São Paulo: Globo. 2006.
- BOHM, David. Diálogo. Comunicação e Redes de Convivência. Falas Athenas. 2005.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASTANHEIRA, J. As marcas mais valiosas do Brasil. ISTO É Dinheiro. São Paulo, 2008, n°558, junho, p.64-72.
- FORMANCHUK, Alejandro. Comunicação interna, 2.0 um desafio cultural. 1aed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2011.
- FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.
- HOELZEL, Jorge. et al. Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção. 2018



---

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2009.

MARCHIORI, Marlene. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. Difusão, 2010.

PORTAL DA MERCUR. Disponível em: <<http://www.mercur.com.br>> Acesso em 2017.

Site do SOARES, Ismar de Oliveira Disponível em:

<<https://www.usp.br/nce/?wcp=/aeducomunicacao/texto,2,46,231>> Acesso em 2017.