

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIELA DOS SANTOS RODRIGUES

**OS PROCESSOS HUMANIZADOS E HUMANIZADORES NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: A VIRADA DE CHAVE DA MERCUR**

Porto Alegre
2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

GABRIELA DOS SANTOS RODRIGUES

**OS PROCESSOS HUMANIZADOS E HUMANIZADORES NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: A VIRADA DE CHAVE DA MERCUR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Profa Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2023

GABRIELA DOS SANTOS RODRIGUES

**OS PROCESSOS HUMANIZADOS E HUMANIZADORES NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: A VIRADA DE CHAVE DA MERCUR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovado em ____/____/2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Orientador)

Profa Dra. Francielle Benett Falavigna

Profa. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira

Porto Alegre

2023

AGRADECIMENTOS

Quem me conhece, sabe o quão realizada eu sou por ter escolhido a comunicação para seguir como caminho profissional. Quem me conhece, sabe que eu sou apaixonada pelas Relações Públicas e pelo principal propósito que a nossa profissão tem a oferecer à sociedade: o cuidado das relações entre as pessoas. Mas, chegar até aqui, não foi nem um pouco fácil. Tive curvas e obstáculos durante a minha jornada até de fato eu me encontrar no campo da comunicação. Ingressei em um outro curso de graduação e trabalhei em lugares diferentes. Me sentia perdida, sozinha e confusa. Até que em 2020 encontrei o meu lugar no mundo, e tenho muito orgulho de ser uma das últimas profissionais de Relações Públicas formadas pela PUCRS. Prometo que carregarei sempre a nossa essência por onde eu passar ao longo da minha trajetória.

Durante todos esses anos e no decorrer da graduação, pessoas incríveis passaram pela minha vida e foram o pilar para eu seguir em frente e chegar onde cheguei hoje. Em primeiríssimo lugar, não posso deixar de agradecer a pessoa que eu mais amo nesse mundo: minha mãe. Quem me conhece, e conhece a Marcia Janine (nome famoso em todas minhas rodas de amizades e também na família), sabe da nossa conexão e do amor puro que sentimos uma pela outra, e ela é a razão de eu estar onde estou. Mãe, por apoiar em todas as minhas escolhas, nunca largar a minha mão, me ensinar a ser uma pessoa do bem e que se preocupa com as pessoas, a ser dócil e gentil, obrigada. Obrigada por estar sempre presente, por me escutar por horas falando sobre a faculdade, mesmo tu não entendendo muito bem o que eu estava falando. Obrigada por ser meu amparo durante os anos de EAD e também no retorno das aulas presenciais. Por todas as noites que eu chegava tarde da faculdade e tu estava sempre lá, mesmo cansada, me esperando, obrigada. Na construção da monografia, mesmo com alguns choros e um cansaço descontrolado, tu me deu força para seguir em frente e me incentivou a continuar. Obrigada por isso e mais um pouco (tudo). Eu te amo de uma maneira inexplicável.

Agradeço à minha irmã Júlia que, assim como eu, também encerra um ciclo importante no ano de 2023: a escola. Júlia, obrigada por estar sempre comigo e deixar os anos de graduação mais leves e cômicos. Tenho certeza que teu caminho será de muito sucesso e espero que tu também te encontre, assim como eu me encontrei. Seguiremos juntas, sempre. Agradeço ao meu pai Flávio, o responsável

por eu estar aqui finalizando uma graduação em uma universidade privada, algo tão privilegiado em nosso país. Pai, obrigada pelos boletos pagos, por me buscar todos os dias da faculdade na portaria do nosso condomínio às 23h da noite e por me ensinar o amor da empatia e da humildade. O tema deste TCC tem muito de ti, pode ter certeza. Eu amo vocês!

Não posso deixar de agradecer àqueles que estão comigo há mais de 15 anos, meus amigos que, podia dizer que são meus amigos de escola, mas na verdade são meus amigos da vida. Eduardo, Fernanda, Isabela, Larissa e Pedro, tenho muita sorte de ter a amizade de vocês e de ter vocês ao meu lado. Cada um seguiu uma área de atuação diferente e é lindo ver onde estamos chegando e o que estamos conquistando. Um agradecimento especial ao Carlos, a pessoa que escutou meus surtos, choros e me consolou durante a construção da monografia, se mostrando sempre presente e prestativo. Amo todos vocês.

Obrigada Famecos por ter colocado pessoas tão especiais no meu caminho. Meus queridos amigos da faculdade, muitos colegas de profissão, vocês de fato foram essenciais na minha jornada acadêmica, tornando ela mais divertida, leve e muito (mas muito) mais feliz. Ana Luiza, Brendha, Bruna, Camila, Caroline, Daniel, Diéssica, Héctor, Isadora, Maria Vitória, Tainá e Yuri, meus amados e eternos famequianos, obrigada por estarem comigo todos esses anos. Amo vocês e levo vocês para a vida.

Agradeço também a todas as pessoas que passaram por mim e me ajudaram a construir a minha carreira profissional ao longo da graduação. Obrigada Agência Pulsa, CEPUC e Warren por terem me feito crescer como profissional, por terem me apresentado para o mercado de trabalho e por terem acrescentado TANTO ao meu conhecimento, que era tão iniciante, e que hoje enxergo meu potencial e talento como profissional de comunicação.

Aos professores da Famecos, minha eterna gratidão. Agradeço por todo conhecimento, ensinamentos e por me transformarem em uma Relações Públicas completa. Em especial, agradeço a professora Cleusa, minha orientadora não só da monografia, mas também de toda a graduação. Prof., obrigada por todas as oportunidades que tu pode proporcionar para os alunos de RP, pela ajuda em congressos acadêmicos, pelas aulas ricas e de muito aprendizado. E claro, por todo apoio ao longo do TCC, tu foi essencial para tornar esse processo mais leve, construtivo e proveitoso.

Por fim, agradeço a mim, por ter chegado até aqui com muita dedicação e esforço. Me sinto vitoriosa de estar encerrando um ciclo tão importante e que me abre portas para um novo mundo. Ao longo desses 4 anos, vivi momentos incríveis, abracei oportunidades que apareceram e me dediquei totalmente aos meus estudos. Mesmo sendo impactada pela pandemia e metade da minha graduação ter sido à distância, me empenhei ao máximo e o EAD nunca foi um empecilho para eu deixar de estudar ou não comparecer às aulas no Zoom. Nunca fui uma aluna 'nota 10' na escola, mas acredito que quando tu faz algo que ama, as boas notas se tornam consequências. Encerro esse ciclo com muita felicidade e alegria. Minha graduação sempre foi a minha maior prioridade, e hoje olho para trás e me sinto muito orgulhosa de mim mesma de tudo que construí. Hoje me sinto pronta para encarar novos desafios como uma boa RP que sou.

A todos vocês e a mim, meu muito obrigado.

*“O profissional de Relações Públicas
é a vida pulsante de uma empresa”.*

Marchiori (2017, p.32).

RESUMO

A presente monografia tem como tema os processos humanizados e humanizadores no ambiente organizacional. A Mercur, empresa de borrachas da cidade de Santa Cruz do Sul (RS) foi selecionada para a realização da nossa pesquisa, tendo em vista a sua virada de chave em 2008. Definimos como objetivos: 1) Discutir sobre a relevância da cultura do cuidado e da comunicação não violenta nos processos humanizados e humanizadores na organização; 2) Refletir sobre a relevância da cultura do cuidado e da comunicação não violenta para estes ambientes; 3) Evidenciar em como a Mercur desenvolve, na prática, os processos humanizadores e de humanização. Para compreender os objetivos propostos, realizamos uma pesquisa exploratória (Gil, 2008) recorrendo a levantamentos bibliográfico e documental, inclusive de materiais disponíveis na web e técnica de entrevista em profundidade semiestruturada (Duarte, 2006). Tais procedimentos nos auxiliaram em nosso percurso teórico e nos achados da pesquisa. Sob nossa perspectiva os processos de humanização e humanizados pautados pela comunicação não violenta e cultura do cuidado tendem a possibilitar ambientes organizacionais saudáveis que priorizam o bem-estar e cuidado das pessoas. O estudo sobre a Mercur corrobora esta afirmação. A sua virada de chave em 2008 é um exemplo a ser seguido principalmente, por ter envolvido uma mudança cultura, que trouxe para a centralidade as pessoas e a possibilidade de construir o mundo bom de um jeito bom pra todo mundo.

Palavras-chave: Processos Humanizados e Humanizadores. Cultura do Cuidado. Comunicação não-violenta. Ambiente Organizacional. Mercur. Relações Públicas.

ABSTRACT

The theme of this monograph is humanized and humanizing processes in the organizational environment. Mercur, a rubber company in the city of Santa Cruz do Sul (RS), was selected for our research, in view of its turnaround in 2008. We set ourselves the following objectives: 1) To discuss the relevance of the culture of care and non-violent communication in humanized and humanizing processes in the organization; 2) To reflect on the relevance of the culture of care and non-violent communication for these environments; 3) To show how Mercur develops humanizing and humanizing processes in practice. In order to understand the proposed objectives, we carried out exploratory research (Gil, 2008), using bibliographical and documentary surveys, including materials available on the web, and an in-depth semi-structured interview technique (Duarte, 2006). These procedures helped us in our theoretical journey and in the research findings. From our perspective, humanization and humanized processes based on non-violent communication and a culture of care tend to enable healthy organizational environments that prioritize people's well-being and care. The study on Mercur corroborates this statement. Its turnaround in 2008 is an example to be followed, mainly because it involved a change in culture, which brought people to the center and the possibility of building the great world in a way that's good for everyone.

Keywords: Humanized and Humanizing Processes. Culture of Care. Non-violent communication. Organizational Environment. Mercur. Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 e 2 - Resumo das percepções sobre tendências de comunicação interna em 2023.....	28
Figura 3 - Bolsas para água quente comercializadas pela Mercur em 1938.....	34
Figura 4 - Borrachas de apagar comercializadas pela Mercur em 1938.....	35
Figura 5 - Bolas de tênis comercializadas pela Mercur na década de 40.....	35
Figura 6 - Sandálias Mercurianas, produzidas na década de 70 pela Mercur....	37
Foto 1 - Incêndio em um dos depósitos da Mercur, no ano de 1977.....	38
Foto 2 - Iniciativa Borracha Nativa, realizada pela Mercur em Altamira - Pará.....	47
Foto 3 - Laboratório de inovação social da Mercur, localizado em Santa Cruz do Sul (RS).....	47
Figura 7 - Linhas de borracha de apagar do catálogo de produtos da Mercur...	48
Figura 8 - Bolsas de água quente atuais comercializadas pela Mercur.....	49
Figura 9 - Engrossadores de talher comercializados pela Mercur.....	49
Figura 10 - Bolsa térmica de origem 100% natural comercializada pela Mercur.....	50
Figura 11 - Página de trabalhos acadêmicos no site da Mercur.....	51

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	12
2	COMUNICAÇÃO, CULTURA E PROCESSOS DE HUMANIZAÇÃO.....	15
2.1	CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	17
2.2	SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: UMA ÓTICA DA COMUNICAÇÃO.....	20
2.3	A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA.....	22
2.4	CNV COMO ESTRATÉGIA HUMANIZADA E HUMANIZADORA.....	24
3	HUMANIZAÇÃO E CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	27
3.1	OS CONFLITOS NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E CULTURA DO CUIDADO.....	29
4	CENTRALIDADE NAS PESSOAS E PELAS PESSOAS: OS PROCESSOS HUMANIZADOS E HUMANIZADORES NO AMBIENTE INTERNO DA MERCUR.....	33
4.1	MERCUR: UM SÉCULO DE HISTÓRIA.....	33
4.2	A VIRADA DE CHAVE DA MERCUR: UM MUNDO DE UM JEITO BOM PRA TODO MUNDO.....	42
4.3	A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO DA MERCUR.....	51
4.4	A VIRADA DE CHAVE VOLTADA PARA A CULTURA DO CUIDADO E A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NA PERSPECTIVA DA MERCUR.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	64
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTÕES-GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	69
	APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE REALIZADA COM DUAS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA MERCUR.....	70

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a pandemia da COVID-19, em que o mundo inteiro passou por um grande momento de tensão, incerteza e medo, o lado humano se sobressaiu e começou a ser um fator ainda mais relevante em nossas vidas desde então. Por mais que o ambiente tecnológico e globalizado em que vivemos automatize os processos do nosso dia a dia, as pessoas têm cada vez procurado processos mais humanizados e humanizadores, e isso reflete diretamente no modo que as organizações se comportam e tratam seus públicos de interesse. Sendo assim, é importante analisar esse movimento organizacional que trabalha o fator humano, como um dos pilares presentes na empresa.

Considerando este contexto, a monografia tem como tema os processos humanizados e humanizadores no ambiente organizacional. Para atendermos este tema, propomos como questões de pesquisa: 1) Qual a influência da comunicação humanizada na cultura e no ambiente organizacional? 2) Qual a relevância da cultura do cuidado e da comunicação não violenta para estes ambientes 3)? Como a Mercur desenvolve, na prática, os processos humanizadores e de humanização?

Para responder aos questionamentos, definimos os seguintes objetivos de pesquisa: 1) Discutir sobre a influência da comunicação humanizada na cultura e no ambiente organizacional; 2) Refletir sobre a relevância da cultura do cuidado e da comunicação não violenta para estes ambientes; 3) Evidenciar em como a Mercur desenvolve, na prática, os processos de humanizadores e de humanização.

Para materializarmos 'na prática' tais objetivos, selecionamos a Mercur, uma organização que atua há mais de 15 anos com processos voltados para o fator humano. Presente no mercado gaúcho de borrachas há quase um século, a Mercur vem transformando a sua cultura e aproximando o seu dia a dia de ações direcionadas a métodos sustentáveis e socioculturais que impactam todos seus públicos de interesse. O procedimento de mudança da Mercur tem como principal pilar o cuidado com as pessoas, com enfoque nos relacionamentos e no diálogo.

Visando responder os problemas de pesquisa e atender os objetivos mencionados nesta monografia, a metodologia utilizada é a pesquisa exploratória, em que Gil (2002) descreve-a com a finalidade de proporcionar uma maior proximidade com o problema e esclarecer conceituações. A pesquisa exploratória foi

desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e documental e pesquisa de com a realização de entrevistas com questões semiabertas (Duarte, 2014) com duas profissionais de comunicação da empresa selecionada.

De acordo com Gil (2002, p.42) o levantamento bibliográfico “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”. O levantamento documental, por sua vez, “[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2002, p.46). Para Duarte (2014, p.66) a entrevista semiaberta “tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa”.

Sobre o referencial teórico, destacamos os seguintes autores de referência dos temas abordados: Marcondes Filho (2007 e 2008), Florczak (2016, 2020 e 2021), Marchiori (2014 e 2017), Kunsch (2018 e 2020), Curvello (2007), Baldissera (2014), Schein (1997 e 2009), Scroferneker (2014), Figueiredo (2007), Rosenberg (2019 e 2021), Oliveira e Paula (2012), Kruger (2006), Cerantola (2016) e Van Riel (2011). Os autores contribuem significativamente para a discussão e reflexão sobre as temáticas abordadas no projeto.

Em relação ao levantamento documental, foram trabalhadas pesquisas como: Felicidade no Trabalho (Universidade da Califórnia, 2019), OpinionBox (Aberje, 2022), Previdência social (Prates, 2019), Tendências de Comunicação Interna (Aberje, 2023), Employer Brand Research (Exame, 2021) e Derrubando Muros e Construindo Pontes (Instituto Avon e PapoDeHomem, 2019). Ainda voltada para o levantamento de materiais e documentos, foram visitados sites, portais, vídeos, entrevistas e arquivos online sobre a Mercur. Para complementar o referencial, realizaremos entrevistas em profundidade semiestruturada roteirizada por um compilado de questões para direcionar a conversa com duas especialistas da área de Comunicação Institucional da empresa.

O trabalho é desenvolvido em 5 capítulos, sendo o primeiro o presente capítulo, que contextualiza e apresenta o tema, justifica sua escolha, discorre sobre os problemas e objetivos da pesquisa, sobre o aporte teórico e procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da monografia. No segundo capítulo, apresentamos as conceituações de comunicação, cultura organizacional, cultura do cuidado, comunicação não-violenta e humanizada e saúde mental no ambiente de trabalho a partir da visão comunicacional. Também nesse capítulo, aproximamos

estes conceitos para deixarmos claro o nosso entendimento sobre processos humanizados e humanizadores.

O terceiro capítulo da monografia aborda temas relacionados à consequência da imersão de processos humanizados e humanizadores no ambiente organizacional, destacando conceituações da comunicação não-violenta e sobre a mediação de conflitos a partir da CNV.

No quarto capítulo, aprofundamos as nossas reflexões, considerando a virada de chave a Mercur, destacada e conhecida por seu processo de mudança cultural direcionada para a humanização da empresa, no ano de 2008. Também, nos dedicamos a apresentar os nossos achados a partir das entrevistas realizadas com duas profissionais da área de Comunicação Institucional, destacando alguns aspectos que consideramos relevantes para o fortalecimento dos processos humanizados e humanizadores nos ambientes organizacionais.

No quinto e último capítulo da pesquisa destacamos as considerações finais sobre o estudo feito, atendendo os questionamentos e objetivos propostos, bem como abertura para futuras discussões sobre os tópicos abordados.

Esperamos que a presente monografia oportunize a reflexão sobre a necessidade de recuperar a centralidade nas pessoas e para as pessoas, nos/dos ambientes organizacionais. Sob nossa perspectiva, os processos humanizados e humanizadores tendem a tornar, os espaços em ambientes mais leves, menos hostis e tóxicos. Precisamos, portanto, de mais viradas de chave.

2 COMUNICAÇÃO, CULTURA E PROCESSOS DE HUMANIZAÇÃO

Nos dias atuais, torna-se cada vez mais necessário nos comunicarmos, visto que a comunicação/a interação é uma necessidade humana. Esta necessidade também já foi identificada pelas organizações que começam a buscar iniciativas e estratégias comunicacionais mais assertivas e direcionadas, para interagirem com seus públicos. Segundo Marcondes (2008, p.37), comunicação é uma “combinação de múltiplos vetores (sociais, históricos, subjetivos, temporais, culturais) que se dá pelo atrito dos corpos e das expressões, algo que se ocorre num ambiente”. Ou seja, a comunicação tem um poder transformador, para além do ato de informar e veicular mensagens. Quando estamos falando de comunicação, estamos falando de indivíduos em interação.

Para Marcondes (2008, p.8), a comunicação é

algo que ocorre entre as pessoas. Não é nada material, não é um esquema de caixinhas ligadas por fio, não é uma coisa que eu transmito, repasso, que eu desloco ao outro, como se eu pudesse abrir sua cabeça e pôr lá dentro minhas idéias, princípios, informações, seja o que for. Nada disso. Comunicação é uma relação entre as pessoas, um certo tipo de ocorrência em que se cria uma solução favorável à recepção do novo.

Ainda em concordância com o autor, o termo comunicação é entendido como um “procedimento meu em relação àquilo que me aparece ou que eu procuro. É minha maneira de me relacionar com o mundo” (Marcondes, 2008, p.17), pois se comunicar só se torna existente quando nos voltamos para ela e incorporamos algo (Marcondes, 2008). De acordo com Florczak (2016, p. 108), “a comunicação se dá pelo diálogo, não pelo monólogo”, isto é, o diálogo é o que transforma a comunicação em algo humanizado, compassivo e empático. Nas organizações, o diálogo é fundamental, ao possibilitar e estimular a construção e/ou fortalecimento dos relacionamentos com/entre os públicos de interesse. Sob essa perspectiva, a comunicação organizacional necessita ser valorizada pela organização, considerando que a comunicação é vista como um processo de sustentação da empresa (Marchiori, 2017).

Kunsch (2020) em seu texto “Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica”, conceitua a comunicação e suas dimensões¹ no ambiente organizacional, destacando que a dimensão humana é a mais esquecida pelas/nas organizações. Esta dimensão leva em consideração a necessidade da valorização das pessoas, consideradas como pilares fundamentais para a realização e viabilização de ações comunicacionais assertivas e duradouras. Para referida autora, a comunicação mais humanizada e humanizadora é vital, tendo em vista que “as organizações são como ‘organismos vivos’, são formadas por pessoas que se comunicam entre si [...]” (Kunsch, 2020, p.92).

Assim como a comunicação, a cultura também é um fenômeno com vida própria e está em constante movimento. Cultura está relacionada às nossas crenças e valores, já que somos moldados por ela antes mesmo de nascermos, contribuindo para a construção da nossa identidade. Para Marchiori (2017, p.66), cultura é “o que determina as respostas humanas para as transições da vida”, isto é, vai ao encontro de atender as necessidades específicas de cada indivíduo. Todo mundo é criador e produtor de cultura, podendo assim gerar mais de uma perspectiva a partir do olhar de cada um sobre o mesmo evento.

De acordo com Baldissera (2014, p.90):

[...] a experiência de cada um é atravessada e maculada, entre outras coisas, por suas competências cognitivas, seu processo histórico específico, seu repertório, seu estado psíquico, seu sistema fisiológico, seu domínio linguístico e cultural, seus diversos níveis de saber e suas memórias.

A cultura influencia comportamentos na nossa vida diariamente, inclusive no ambiente de trabalho. Quando falamos de cultura organizacional estamos considerando em como as organizações trabalham e como é a vida que pulsa dentro delas (Marchiori, 2017), pois falar de cultura é falar sobre o comportamento das pessoas. A cultura corporativa, conhecida como cultura organizacional, é o que atribui significado e estabelece a identidade da organização, construída coletivamente com os públicos de interesse que constituem o ambiente organizacional. O sucesso e/ou fracasso de uma organização depende muito de

¹ Para Kunsch (2020), a comunicação organizacional é vista pela perspectiva de quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica. Com as dimensões, buscamos “novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais” (Kunsch, 2020, p.91).

como a cultura organizacional é formada, visto que “[...] a cultura não é algo que uma organização possui; uma cultura é algo que a organização é” (Pacanowski & O’Donnel-Trujillo, 1982, p.146; *apud* Marchiori, 2017, p.87)².

Para Schein (2009), a cultura organizacional é definida e composta por uma série de representações e ideias ecoadas por uma pessoa de liderança, visto que ao serem aceitas, são ensinadas aos novos membros do grupo.

De acordo com o autor:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Schein, 2009, p.16).

Por conseguinte, o impacto da cultura organizacional é movimentado pelas próprias pessoas que compõem o ambiente, algumas tendo um papel de porta-vozes e disseminadoras dessa cultura, o que “fornece estrutura e significado aos membros do grupo” (Schein, 2009, p.1).

2.1 CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Falar de cultura no ambiente organizacional é muitas vezes associá-la somente a valores da empresa, normas, modelo de trabalho...mas ela é muito mais do que isso. Concordamos com Marchiori (2007, p.158) quando afirma que é “fundamental para uma organização a maneira que ela é vista pela comunidade, mas as questões internas são inerentes à efetividade desse processo”. As organizações precisam realizar o exercício de olharem para dentro de si, de cuidarem do sistema vivo existente no seu interior: os públicos internos. Sendo assim, é necessidade dos indivíduos organizacionais se sentirem valorizados, compreendidos e respeitados no meio corporativo. Acreditamos que estes movimentos somente serão viáveis, por meio do fortalecimento de uma cultura do cuidado na organização.

Promover o bem-estar dos trabalhadores pode gerar um ambiente organizacional saudável e harmônico, os indivíduos e impulsionando o progresso e

² A obra não está disponível.

crescimento da organização. E isso pode ser realizado com um objetivo muito simples: cuidar das pessoas. De acordo com uma matéria do blog da empresa Gupy (2023), quando as organizações possuem uma comunicação saudável, bem estruturada e assertiva, cria-se um cenário organizacional mais positivo com todos os públicos internos, uma vez que tem impacto no cotidiano da organização. Quando as pessoas são verdadeiramente acolhidas, elas percebem na prática que estão sendo cuidadas e que há a preocupação genuína, refletindo positivamente em todas as suas interações.

Um estudo que vem sendo realizado desde 1938 pela Universidade de Harvard aponta que as escolhas que realizamos influenciam a termos uma vida feliz em 40% (Aberje, 2022). Ainda sobre a ótica da revista de comunicação empresarial Aberje (2022), ao longo da mensuração de dados da pesquisa de Harvard, foi encontrado o principal motivador para a felicidade: a qualidade dos relacionamentos. Para a autora da matéria, Aline Scherer, “a conexão entre as pessoas cria estímulos mentais e emocionais que impactam diretamente no humor e na qualidade de vida, enquanto o isolamento abala o humor” (Aberje, 2022).

Em 2019, a Universidade da Califórnia aplicou um estudo sobre felicidade no trabalho e sua relevância no contexto organizacional. A pesquisa mensurou que um trabalhador feliz se torna, em média, 31% mais produtivo, além de se tornar mais criativo que outros funcionários, com 37% a mais de chance (Great Place to Work, 2022). Estes percentuais sinalizam que uma cultura organizacional pautada pelo cuidado do trabalhador tende a tornar o ambiente de trabalho mais humanizado e seguro. E para que se torne de fato uma cultura do cuidado na organização, a comunicação humanizada precisa se tornar algo cotidiano e ritual no ambiente de trabalho, dado que “a cultura organizacional pretende ordenar/conformar comportamentos aceitos e aceitáveis na organização” (Scroferneker, 2014, p.128).

Um dos aspectos que envolvem a cultura organizacional, como mencionamos é trabalhar o cuidado no ambiente de trabalho. Quando falamos na palavra cuidado, sobre a ótica de Figueiredo (2007), nos referimos a uma das mais importantes virtudes associadas ao termo: oferecer ao sujeito uma experiência de integração. Para que haja cuidado, é preciso que existam agentes integradores e provedores do cuidado, para que assim se crie uma rede segura e protetora. No âmbito organizacional, relacionamos o cuidado não somente a questões de proteção física [de segurança], mas também emocional e psicológica. As organizações são

produtoras e produzidas pela sua própria cultura. Uma cultura nunca permanece completamente estática; em outras palavras, ela está sempre evoluindo, influenciada pelo macroambiente e microambiente (Schein, 1997). Porém, o cuidado no ambiente corporativo deve ser rotineiro, ou seja, o sujeito organizacional precisa sentir que constitui a cultura organizacional. Cuidar das pessoas, portanto, necessita estar incorporado ao DNA da organização.

Sousa e Mendes (2019, p. 81), destacam o termo cultura de segurança, pelo ponto de vista de Health and Safety Commission (1993), “produto de valores, atitudes, competências e padrões de comportamento individuais e de grupo, os quais determinam o compromisso, o estilo e proficiência da administração de uma organização saudável e segura.” Os autores também sinalizam que organizações com práticas em exercer uma cultura de segurança fortalecem a comunicação e a confiança mútua de seus públicos, pelo senso comum de estabelecer um espaço seguro, estável e efetivo em tomar medidas de prevenção (Sousa; Mendes, 2019).

Ao ampliarmos o olhar da cultura de segurança para um cenário comunicacional e estratégico, nos deparamos com a expressão cultura do cuidado, já citada anteriormente. A partir da perspectiva de Florczak (2020), a terminologia da cultura do cuidado é ainda muito recente, tanto no mercado quanto na academia, mas se trata de uma “mudança de paradigma e entendimento da contribuição da comunicação no ambiente organizacional [...] é trabalhar comunicação de maneira preventiva nas organizações” (Florczak, 2020, n.p). A cultura do cuidado no cenário organizacional tende a criar um ambiente de trabalho saudável, confortável e que se preocupa com o bem estar da organização e de seus públicos de interesse, utilizando as metodologias e estratégias de comunicação para alcançar esse panorama (Florczak, 2020). Ela introduz uma narrativa humanizada no cenário organizacional, isto é, manter a centralidade humana como relevância de forma estratégica, tendo em vista as possibilidades de, segundo Florczak (2020):

- Assegurar o alinhamento com os resultados estratégicos da organização;
- Gerar mais momentos de diálogo e fortalecer uma comunicação dialógica organizacional;
- Fortalecer as relações de confiança entre os públicos e a organização.

A cultura do cuidado está voltada para a ação da escuta, ou seja, ouvir mais o outro, falar menos e priorizar uma comunicação mais caracterizada e detalhista, não de massa.

De acordo com Florczak (2020, n.p),

[...] Uma organização é essencialmente formada por relações, e as relações são alimentadas pela comunicação. E quando falamos desta comunicação estamos falando de uma comunicação com um aspecto muito mais voltado para a conversa, o diálogo, e que gere oportunidades de troca e reciprocidade. [...]

Para que a comunicação voltada para a cultura do cuidado seja estabelecida no ambiente organizacional, ela precisa ser pensada de forma estratégica e preventiva, colocando as pessoas como centralidade desse processo.

2.2 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: UMA ÓTICA DA COMUNICAÇÃO

O ambiente de trabalho, por ser um espaço em que passamos grande parte das nossas vidas, acaba se tornando a nossa segunda casa. Muitas pessoas inclusive passam mais tempo no trabalho do que em suas próprias casas, por isso o ambiente organizacional deve ser um espaço acolhedor, confortável e saudável de convivência. Mas sabemos que não é isso que acontece na maioria dos casos. Ao mesmo tempo que o trabalho pode ser considerado um agente causador da felicidade, conforme estudos da Universidade da Califórnia de 2019, o ambiente organizacional pode também se tornar uma grande fonte de sofrimento. Segundo Prates (2019), o adoecimento ligado à saúde psicológica no Brasil vem crescendo demasiadamente, visto que em 2016 dados da Previdência Social registraram o afastamento de mais de 70 mil trabalhadores em razão do aumento de quadros depressivos (*apud* Batista; Moretti, 2020)³. De acordo com Batista e Moretti (2020), trabalhadores insatisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a enxergá-lo de forma negativa e como uma tortura diária, o que futuramente pode acarretar sérios problemas para a saúde, tanto física quanto mental.

Segundo dados de uma pesquisa produzida pela OpinionBox em 2021 com mais de 1000 usuários do LinkedIn, oito a cada dez pessoas passam ou já passaram por problemas relacionados à saúde mental no Brasil (Aberje, 2022). De acordo com a pesquisa, um ambiente organizacional tóxico pode ocorrer por diversos motivos: sobrecarga de tarefas, prazos curtos, cultura da competitividade, entre outros que

³ A obra não está disponível.

desencadeiam sérios problemas psicológicos como estresse, ansiedade, transtornos de pânico e até mesmo a casos mais graves como síndrome de Burnout. Conforme dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, entre 2019 e 2020 o número de pedidos de aposentadoria relacionados a problemas de saúde mental no trabalho cresceu 20,4% (Aberje, 2022). Além disso, a revista noticia relatórios da Mental Health Foundation (2019) que indicam que um ambiente organizacional desequilibrado e em conflito causa uma ruptura nos relacionamentos entre as pessoas, um dos maiores motivadores para felicidade no meio corporativo.

Muitos problemas vivenciados no ambiente de trabalho podem ser associados a falhas na comunicação, pois “a saúde mental dos funcionários de uma organização é grandemente prejudicada quando as práticas de gestão e de comunicação são inadequadas” (Batista; Moretti, 2020, p.128). Segundo os autores, uma comunicação debilitada e frágil é extremamente perigosa dentro da organização, uma vez que será prejudicial para a saúde mental dos públicos internos e para a própria gestão.

Trabalhar a saúde mental a partir de uma visão comunicacional nas/das organizações poderá despertar um sentimento de pertencimento nos/as trabalhadores/as, que tenderão a se sentirem escutados, compreendidos e valorizados. Por meio da comunicação voltada para a escuta, será possível reduzir/minimizar conflitos internos, compreender o outro e construir estratégias para que o ambiente organizacional se torne saudável, seguro e estável. Vânia Bueno, consultora, mentora organizacional e professora de Comunicação e Convivência Produtiva na Aberje relata que “praticar comunicação consciente e responsável é a chave para solucionar e prevenir a maior parte dos desgastes que vivemos porque a comunicação tem muito mais a ver com comportamento do que com retórica” (Aberje, 2022), ou seja, a escuta ativa e o fortalecimento do diálogo faz com que a comunicação tenha mais fluidez e deixe o ambiente corporativo menos tenso.

Para exercer a comunicação dialógica e humanizada, é importante analisar a metodologia da Comunicação Não-violenta (CNV), que cria oportunidades para a empatia na escuta e um diálogo mais genuíno nas organizações (Batista; Moretti, 2020). Com o processo comunicacional voltado para a CNV, as necessidades dos/as envolvidos/as podem ser expressas e solucionadas. Vânia ainda reforça que “é a comunicação que também abre janelas de oportunidades, sustenta vínculos e cria soluções. Tudo que a gente mais precisa em nossas casas, empresas e salas de

conselho” (Aberje, 2022). No próximo tópico abordaremos a Comunicação Não-Violenta, seus fundamentos teóricos e sua relevância para a contribuição de um ambiente organizacional saudável e direcionado para a cultura do cuidado das pessoas.

2.3 A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

“Cultura é o que o colaborador sente em seu coração e estômago, no domingo à noite, sobre a segunda de manhã” **(Bill Marklein, s.d)**

Quando há conflitos, é uma tendência natural do ser humano fugir do sofrimento e sentimento de exclusão, e encontrar pessoas que tenham pensamentos e sentimentos que se conectem. Porém, conflitos sempre vão existir enquanto opiniões plurais existirem. Marshall Rosenberg (2021), psicólogo formado pela Universidade de Wisconsin, dedicou a sua vida para estudar a complexidade da comunicação, com um olhar mais sensível sobre o tema, devido à comunicação agressiva que vivenciou no seu entorno. O psicólogo sistematizou o processo metodológico chamado ‘Comunicação Não-Violenta’, referindo-se a uma “abordagem específica da comunicação — falar e ouvir — que nos leva a nos entregar de coração, ligando-nos a nós mesmos e aos outros de modo que a compaixão brote naturalmente.” (Rosenberg, 2021, p.19).

Com a comunicação não-violenta, é proposto um novo olhar comunicacional, relacionado à ótica de uma comunicação mais humanizada, sensível e cuidadosa, pois trata a “relação consigo mesmo e com os outros de maneira mais consciente e empática”. (Instituto CNV Brasil, 2022). Rosenberg desenvolveu a CNV com enfoque no cuidado em como a comunicação é expressa, quais são as condições apropriadas para se tenha o efeito esperado e como ela deve ser acessível ao receptor de forma que esclareça qualquer situação (Batista; Moretti, 2020).

A metodologia de Rosenberg (2021) apresenta que a essência da comunicação não está nas palavras, e sim nos 4 componentes da CNV, sendo eles:

1. Observação: consiste em observar atentamente o que a outra pessoa está dizendo ou fazendo, sem emitir julgamentos ou avaliações;
2. Sentimento: a partir da observação, se identifica quais foram os sentimentos vivenciados através da fala ou ação do outro;
3. Necessidade: trata-se de reconhecer qual necessidade está atrelada ao sentimento observado e que não está sendo atendida honestamente;
4. Pedido: após a realização dos 3 componentes anteriores, o quarto componente trata-se de formular um pedido de ajuda com clareza e objetividade. (Rosenberg, 2021)

Sendo assim, “quando há espaço para a troca e escuta das necessidades de todos, há mais flexibilidade para melhores resultados para ambos os lados” (Batista; Moretti, 2020, p.133). Para a jornalista Aline Scherer (Aberje, 2022), um elemento essencial da comunicação que é abordado por Marshall Rosenberg é a escuta ativa, uma técnica que consiste na pessoa se mostrar aberta a ouvir atentamente o outro com o intuito de compreendê-lo por sua realidade e necessidade, exercendo assim a cultura colaborativa e do cuidado.

A CNV pode e deve ser utilizada em todos os âmbitos dos nossos relacionamentos. Nos ambientes organizacionais ela se torna fundamental ao fortalecer essas relações, mantendo o lado humano mesmo em condições adversas e conflituosas. Muitas vezes, por conta da correria e estresse do trabalho no dia a dia, acabamos sendo agressivos e insensíveis, e para Rosenberg (2021), agressividade é um vício. Não é só a maneira de falar que é repensada na Comunicação Não-Violenta, mas também o quanto estamos abertos para ouvir aquilo que queremos e que também não queremos, nos orientando a “reformular a maneira de nos expressarmos e ouvirmos para os outros” (Rosenberg, 2021, p.19), tornando assim o ambiente de trabalho um espaço de acolhimento, empatia equilíbrio. A metodologia da CNV de Rosenberg (2021) contribui para um melhor clima nas organizações, visto que promove a humanização das relações profissionais, transformando assim o ambiente de trabalho em um lugar de empatia.

Outro fator compartilhado pelo psicólogo é o termo “comunicação alienante da vida” (2021), que induz a comunicação e comportamentos de modo que impacte aos outros e a nós mesmos. Rosenberg (2021) determinou como comunicação alienante

da vida às “especificidades do processo comunicacional que favorecem comportamentos violentos direcionados a nós mesmos e às outras pessoas” (Batista; Moretti, 2020, p.134). A Comunicação Não-Violenta exerce o papel oposto da comunicação alienante da vida, já que possibilita a socialização autêntica, empática e compassiva, abrindo um caminho para que as pessoas possam reformular a forma de se expressar, com honestidade e clareza, e também a forma de ouvir (respeito e alteridade).

2.4 CNV COMO ESTRATÉGIA HUMANIZADA E HUMANIZADORA

Acreditamos ser fundamental considerar essas aproximações entre a Comunicação Não-Violenta com a cultura do cuidado, tendo em vista que um olhar comunicacional mais humanizado, volta-se para uma perspectiva preventiva, se aliando a muitos processos organizacionais, como na gestão de crise, por exemplo (Florczak, 2020). A comunicação tem um papel essencial no processo de prevenção e gestão. Ainda sobre o olhar de Florczak (2020, p. 9), devemos “compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico relacional da comunicação”, isto é, através da ótica da comunicação dialógica estratégica, é possível compreender os diversos significados da comunicação na prevenção e na gestão de crises. Segundo a autora, “busca-se um olhar para incluir o diálogo como metodologia no contexto da perspectiva estratégica da comunicação” (Florczak, 2020, n.p).

Quando falamos de cultura do cuidado também requer falar de uma comunicação humanizadora e não violenta que caminhe lado a lado, considerando que para Marchiori (2017, p.31), a “cultura e a comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento”. A cultura nasce do berço da comunicação, logo a cultura do cuidado nasce do berço da comunicação estratégica e humanizada (Florczak, 2019). A centralidade nas pessoas no contexto organizacional permite (re)pensar e considerar o/a empregado/a na sua essência e não somente em sua capacidade de produção/produktividade.

Kunsch (2018) em seu texto “A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas”, traz a percepção de organizações como indivíduos, ao poder das pessoas de “incorporar uma visão humanista, diversa mas ao mesmo tempo única” (Kunsch, 2018, p. 17), reforçando a relevância da uma “comunicação como

aliada para fortalecimento da gestão de relacionamento é um fator estratégico para alavancar negócios” (Kunsch, 2018, p. 17). Ser estratégico significa “oportunizar uma mudança, ou seja, um novo comportamento” (Marchiori, 2017, p.32), visto que a cultura do cuidado proporciona a mudança de uma perspectiva mais sensível sobre a comunicação humanizada no cenário organizacional (Florczak, 2019).

Todos esses elementos possibilitam a conexão real e a veracidade das nossas interações, trazendo a humanização dos processos à tona. A CNV de Marshall (2021) se torna uma valiosa alternativa de resolução de conflitos e habilidades sociais, desprendendo a comunicação violenta que emerge de conflitos e fazendo com que o objetivo seja a resolução de confrontos e atendimento das necessidades das pessoas (Batista; Moretti, 2020). Essa mudança de pensamento e comportamento tende a proporcionar um ambiente organizacional mais saudável e um maior bem-estar para os empregados, pautado em um espaço acolhedor, autêntico e produtivo.

Nas palavras de Oliveira e Paula (2012), processos estratégicos de comunicação são necessidades e oportunidades identificadas pela organização apresentando posicionamento publicamente em relação a sua atuação. Pensar na humanização organizacional é trazer benefícios para dentro e para fora da organização, pois ao cuidar atenciosamente dos públicos internos contribui para a reputação organizacional⁴, sendo uma consequência de processos humanizados e humanizadores nas organizações. Os próprios funcionários poderão compartilhar em seus grupos de convivência (família, amigos, trabalho, etc) o quão se sentem bem cuidados e valorizados na organização em que trabalham, gerando o fortalecimento da marca e atraindo novas pessoas (tanto futuros trabalhadores como novos clientes).

É percebido a relevância desses temas e suas aplicações nas organizações, visto que, de acordo com todos autores e aportes teóricos destacados ao longo da presente pesquisa, uma cultura do cuidado e a comunicação humanizada/humanizadora proporcionam um espaço aberto baseado na confiança, transparência e pertencimento dos públicos internos. O que é realizado internamente na empresa se reflete externamente, repercutindo todos os públicos

⁴ A Reputação Organizacional/Corporativa pode ser definida como produto de um processo competitivo em que a empresa sinaliza suas características distintas para o seus públicos de interesse, resultando no seu *status* moral e socioeconômico (Machado Filho, 2006).

de interesse com os quais a organização se relaciona. Ou seja, se há um bom relacionamento entre a empresa e seus funcionários, boas relações serão geradas com os demais públicos de interesse. No próximo capítulo, ampliaremos a abordagem da cultura do cuidado com ênfase na aplicação das suas metodologias no ambiente organizacional, voltadas para o fortalecimento de uma marca mais humana e empregadora. É fundamental compreender a comunicação não-violenta como uma redutora e mediadora de conflitos entre as pessoas, no trabalho e na vida pessoal.

3 HUMANIZAÇÃO E CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A partir do aporte teórico abordado no capítulo anterior, no presente capítulo trataremos sobre os temas de humanização e a sua relevância no/para o ambiente organizacional, por meio de pesquisas atuais sobre tendências de comunicação interna. Além disso, abordaremos sobre a mediação de conflitos pela perspectiva da comunicação não violenta no ambiente de trabalho, analisando dados da pesquisa “Derrubando Muros e Construindo Pontes”, realizada pelo Instituto Avon e PapoDeHomem.

A pesquisa “Tendências de Comunicação Interna 2023” da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), realizada com diversas empresas do Brasil dos mais diferentes setores e portes, destaca que uma das maiores tendências de comunicação interna para o ano são atuar de forma mais estratégica e evoluir para mensagens cada vez mais humanizadas (Aberje, 2023). Dentre as principais percepções acerca das tendências de CI, se destacam: “*Disseminar cultura, promover a marca empregadora e apoiar na experiência do colaborador*” e “*Promover engajamento e pertencimento, fazendo com que as pessoas se conectem com a comunicação e vejam sentido nisso para seu trabalho*” (Figuras 1 e 2).

Figuras 1 e 2 - Resumo das percepções sobre tendências de comunicação interna em 2023

EVOLUIR PARA MENSAGENS CADA VEZ MAIS HUMANIZADAS

“Tornar as narrativas mais humanas, uma comunicação de pessoas para pessoas, contemplando a diversidade e inclusão.”

“Enxergar as pessoas como seres únicos, com preferências que não se relacionam a perfis demográficos, mas à forma como se colocam no mundo.”

“Promover engajamento e pertencimento, fazendo com que as pessoas se conectem com a comunicação e vejam sentido nisso para seu trabalho.”

“Tornar as narrativas mais reais, com mais storytelling e comunicações mais imagéticas.”

ATUAR DE FORMA MAIS ESTRATÉGICA

“Menos é mais. Precisamos focar no que é essencial e fazer bem-feito.”

“É hora de priorizar as narrativas, equilibrando estratégia e pessoas, e reduzindo a infociação.”

“Disseminar cultura, promover marca empregadora e apoiar na experiência do colaborador.”

“Engajar considerando o comportamento do profissional pós-pandemia e as novas formas de trabalho.”

“Estar integrada às comunicações externas e de marca institucional.”

“Lidar melhor com as demandas não previstas.”

“Gerenciar dados e ser capaz de mensurar seus resultados e retornos sobre investimentos.”

Fonte: Aberje (2023).

A gestão da marca empregadora tem como uma de suas vertentes a abordagem estratégica na retenção de novos talentos para a organização, a partir de uma visão positiva do ambiente de trabalho pelos funcionários atuais (Verma; Ahmad, 2016). Em 2021 foi realizada a pesquisa Employer Branding Research, que apontou que 80% das lideranças organizacionais concordam que ter uma gestão da marca empregadora pode gerar um impacto expressivo no potencial de se contratar um novo talento (Exame, 2021), isto é, “a estratégia de atração e retenção de talentos deve estar conectada aos objetivos de negócio da organização” (Magalhães; Mello, 2021, n.p).

Implementar uma nova cultura interna na organização e refleti-la no ambiente externo pode ser um grande desafio. As empresas almejam em poder refletir sua cultura para fora e conseguir ser consolidada, a ponto de atrair novos talentos que se identifiquem com os propósitos e a cultura organizacional. Ainda sobre a ótica da Pesquisa de Tendências de CI da Aberje (2023), os 3 temas mais priorizados pelas

organizações são: *iniciativas de gestão de pessoas, cultura da empresa e estratégia e resultados.*

Tais considerações reforçam a necessidade em valorizar os processos humanizados e humanizadores, visto que podem trazer consequências positivas para o ambiente interno organizacional, com o aumento da marca empregadora, atração de novos talentos e aumento na reputação da empresa como um espaço que pratica ações de humanização e pensa nas pessoas.

3.1 OS CONFLITOS NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E CULTURA DO CUIDADO

“Quando eu convivo com os meus iguais, eu vivo a vida. Quando eu convivo com os diferentes, eu vivo o universo.” (Mafoane Odara, 2019, n.p)

Os processos humanizados e humanizadores nas organizações auxiliam a proporcionar maior qualidade de vida dos públicos internos no ambiente de trabalho, além de fortalecer espaços saudáveis e mais harmônicos. Esta afirmação não significa ausência de conflitos e dissenso. Conversar com pessoas que possuem opiniões distintas pode ser desafiador, visto que a tendência é aumentar o nível de conflitos e polaridade da linguagem, o que tende a dificultar o diálogo. O conflito é inerente às relações humanas, pois acabar com ele é silenciar vozes que pensam de maneiras diferentes. Mas a mediação e redução de conflitos é válida e tende a ajudar muito na construção do bem-estar organizacional.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Avon e PapodeHomem chamada “Derrubando Muros e Construindo Pontes” de 2019, que aborda temas de equidade de gênero na população brasileira, classifica a amostra respondente em 3 tipos de perfis, sendo elas:

- a. Construtores de pontes (15% da amostra se adequa nesse perfil): costumam sentir curiosidade ao conversar com quem pensa muito diferente e são mais pacientes, além de acreditarem muito no diálogo sobre temas de gênero;

- b. Em trânsito (50% da amostra se adequa nesse perfil): níveis intermediários de busca por diálogo com quem pensa muito diferente e nem sempre sentem curiosidade para conversar com quem pensa de forma diferente, pois se cansam mais com esses diálogos, além de não procurarem muito por pontos de vista distintos dos seus;
- c. Entre muros (35% da amostra se adequa nesse perfil): preferem não ter conversas com quem pensa muito diferente e têm pouca paciência pra isso, além de evitarem conteúdos com pontos de vista que se opõem aos seus e acreditarem menos na força do diálogo sobre temas de gênero. (Instituto Avon; PapoDeHomem, 2019, p.20-21)

A pesquisa destaca que o número de pessoas que evitam conversar com pessoas que pensam de formas diferentes é maior do que o percentual de pessoas que se sentem mais confortáveis em conversar com outras visões. O conflito é uma forma de expressão, e o que faz ele se tornar agressivo é rebatê-lo de maneira violenta. Para Rosenberg (2019, n.p), “toda agressão é uma expressão trágica de uma necessidade não atendida.”, isto é, a postura do conflito automaticamente se transforma em um mecanismo de defesa, com intuito de proteger o que acredita.

A CNV é uma grande aliada em promover a escuta empática e a assertividade, mas assim como em qualquer outro lugar, os conflitos sempre irão aparecer. A questão é entender como as desavenças podem ser trabalhadas e solucionadas para que o conflito se torne dinâmico e diverso como forma de diálogo (Vittude, 2021). A idealização da existência do conflito pela ótica da comunicação não violenta parte do ponto de contribuir para mediação de conflitos pacificamente, mudando a forma de se comunicar a fim de fazer sentido para a outra pessoa (se colocar no lugar do outro), pois “enquanto a gente não entender que somos todos, parte do problema, não seremos parte da solução” (Odara, 2019).

No ambiente de trabalho, processos de humanização tendem a transformar o espaço em acolhedor e seguro. “A arrogância e prepotência eliminam qualquer vestígio de uma comunicação aberta e respeitosa” (Vittude, 2019, n.p), ou seja, o ambiente organizacional precisa se tornar um espaço de confiança e conforto para que todos os públicos internos possam expressar seus desejos e sentimentos, independentemente do nível de cargo e relevância na organização. Quando os trabalhadores conseguirem abordar os conflitos com maior empatia e serenidade, o

ambiente organizacional naturalmente terá um aspecto mais tranquilo e agradável (Vittude, 2019).

Conflitos mal mediados podem acontecer através de uma dificuldade comunicacional assertiva, como falta de conexão e/ou resistência entre emissor e receptor, gerando um conflito mais agressivo e prejudicial à organização. Quando não administrados, os conflitos podem resultar em “efeitos nocivos para o bom desempenho da organização, como frustração e hostilidade, prejudicando as tarefas e gerando uma equipe desmotivada” (Medium, 2020, n.p). A relevância do conflito mediado, ainda sobre o olhar da Medium (2020), pode se converter em um catalisador de mudanças significativas e exercer um impacto notavelmente benéfico, promovendo o desenvolvimento organizacional. A CNV é fundamental para a construção de um espaço de trabalho mais saudável priorizando o bem-estar, a empatia e a transparência. As organizações precisam de funcionários/gestores que sejam capazes de gerir conflitos e entendam o conflito como um benefício que proporciona diversidade e pluralidade no ambiente organizacional, visto que “gerenciados de forma adequada podem ser utilizados como fonte de inovação e debate de ideias” (Medium, 2020, n.p).

A aplicação da metodologia Comunicação Não-Violenta para mediação e redução de conflitos no ambiente de trabalho se volta para a priorização da comunicação empática, a construção de melhores relações e principalmente na/para humanização das pessoas, indiferente do tipo de conflito e discordância de pontos de vista. Segundo a Medium (2020), a adoção da CNV em espaços organizacionais mais conflitados aumenta a chance de maior eficiência em reduzir conflitos, o que impacta diretamente nos resultados da organização, que tendem a crescer. Os conflitos mediados por meio da escuta ativa criam espaços de diálogo e fortalecem o ambiente organizacional saudável e humanizado.

Para Kruger (2006), as organizações estão cada vez mais investindo em ferramentas de RH como planos de desenvolvimento de carreira, benefícios e salários, mas ignoram o principal fator que motiva os públicos internos: a qualidade de vida no ambiente organizacional (*apud* Correa, 2019, p.16-17). A comunicação com os empregados influencia de forma direta a reputação da organização, dado que o poder dos públicos implica no cenário econômico empresarial, no clima organizacional, na retenção de novos talentos e principalmente nos resultados do negócio (Cerantola, 2016). Para Dalbem (2021, p.40), em relação aos públicos,

“tratá-los com respeito e transparência é um passo fundamental para a construção e manutenção da reputação organizacional”.

A humanização no ambiente interno pode impactar diretamente na reputação de uma empresa, visto que Van Riel (2011) destaca que uma reputação bem consolidada depende do propósito organizacional com os trabalhadores, sendo os mesmos as primeiras pessoas desse relacionamento. Contudo, vimos que a relevância de proporcionar um ambiente organizacional seguro, saudável e que promove o bem-estar para os públicos internos da organização pode gerar efeitos que impactam também no ambiente externo e em outros públicos de interesse da corporação.

Talvez esteja aí, a diferença em cuidar e não cuidar. Para Florczak (2021, n.p), “o cuidado começa com a necessidade de uma profunda e célere compreensão do atual cenário e das novas mudanças que dele decorrem”. Alimentar a cultura do cuidado no cotidiano organizacional exige uma observação cuidadosa em relação às mudanças significativas dos ambientes. Essa observação, por sua vez, contribui juntamente com a Comunicação Não Violenta para minimizar conflitos. Há um processo de ganho coletivo e afetivo quando articulamos estes dois movimentos: o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários.

No próximo capítulo, com base em todo o aporte teórico desenvolvido na monografia analisaremos, na prática, se implementar processos humanizados e humanizadores no ambiente interno organizacional reflete na construção de um espaço de trabalho que fomenta a qualidade de vida, o bem-estar e saúde dos sujeitos organizacionais. Para essa análise foi selecionada a Mercur, uma empresa gaúcha, localizada em Santa Cruz do Sul, que desde 2008, procedeu o que foi denominado de “Virada de Chave”, e que teve como um dos seus pilares, o cuidado pelas pessoas.

4 CENTRALIDADE NAS PESSOAS E PELAS PESSOAS: OS PROCESSOS HUMANIZADOS E HUMANIZADORES NO AMBIENTE INTERNO DA MERCUR

A Mercur (2023) tem como propósito transformar “O mundo de um jeito bom para todo mundo”, assumindo-se como uma organização que possui sua centralidade nas pessoas, incentivando e promovendo a sustentabilidade e ações de impacto sociocultural. Ou seja, a empresa utiliza os elementos humanizadores para sensibilizar não somente os sujeitos organizacionais, mas também todos seus públicos de interesse.

A Mercur passou por diversas transformações, visto que inovar sempre fez parte da história da Mercur. Em 2008 a organização passou pelo seu maior processo de mudança cultural e estratégica, e fortaleceu seu propósito e posicionamento como empresa que prioriza e tem seus valores gerados no cuidado com a sociedade e com a natureza através do tripé humano-sócio-ambiental (Mercur, 2023).

Para detalhamento dessa mudança, recorreremos a sites, blogs, vídeos e materiais disponibilizados pela organização em seu site oficial. O principal guia do presente capítulo é a obra “Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção”, lançado em 2017 pela organização com o intuito de ilustrar todos os processos de mudança da marca até a virada de chave atual. Além disso, foram realizadas entrevistas de profundidade com profissionais da área de Comunicação Institucional da Mercur, com o objetivo de analisar como o cenário interno da organização atuou e ainda atua e como os processos humanizados e humanizadores são aplicados no cotidiano da empresa.

4.1 MERCUR: UM SÉCULO DE HISTÓRIA

Presente no mercado de borrachas desde 1924, em Santa Cruz do Sul no estado do Rio Grande do Sul, a Mercur conta com quase um século de muita história, desafios e também mudanças significativas para a organização. Inicialmente, a empresa Hoelzel Irmãos teve como segmento de mercado duas principais vertentes: reparo de pneus e produção de artefatos de borracha, inserindo-se na dinâmica de desenvolvimento de Santa Cruz do Sul. Visto a alta demanda dos produtos da indústria automobilística a nível nacional, os irmãos viram a oportunidade de expandir o negócio e começar a produzir artefatos de borracha

em geral, sendo a mesma matéria-prima dos produtos da empresa (Strussmann et al., 2017). O catálogo de produtos foi expandido em capas de chuva, sapatos de salto alto, tapetes, seringas, duchas, dentre diversas criações que alcançaram outros segmentos de mercado e fortaleceram o reconhecimento da marca na época (Strussmann et al., 2017).

No ano de 1932, mesmo que ainda em recuperação da crise econômica mundial de 1929, a Hoelzel Irmãos inaugurava sua nova fábrica em Santa Cruz do Sul, sede que segue até os dias de hoje pela Mercur S.A. Para os dois irmãos, a nova fábrica “representava uma aposta na recuperação da economia mundial e uma certeza de que o empreendimento havia encontrado a sua vocação” (Strussmann et al., 2017. p.31). Com a instauração do novo espaço, a Hoelzel Irmãos passou a se chamar Hoelzel e Cia. Ltda, expandindo ainda mais seu portfólio de produtos de acordo com a necessidade de seus clientes. Em 1938, a empresa lançou dois produtos que se tornaram sucesso e referência no mercado brasileiro: a bolsa de água quente (Figura 11) e as borrachas escolares de apagar (Figura 12), famosas até os dias de hoje (Strussmann et al., 2017).

Figura 3 – Bolsas para água quente comercializadas pela Mercur em 1938.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Figura 4 – Borrachas de apagar comercializadas pela Mercur em 1938.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Na década de 40, a companhia se desafiava em um novo segmento de mercado: bolas de tênis. Com a viagem de Jorge Emílio pela Europa por volta de 1930, o empreendedor viu oportunidade da comercialização do produto no Brasil, se dedicando por 3 anos para desenvolver uma tecnologia própria e tornar a Hoelzel Cia. e Ltda. a primeira e única fabricante de bolas de tênis na América Latina da época (Strussmann et al., 2017). A bola de tênis fez parte do catálogo de produtos da organização por 58 anos, sendo um dos produtos mais comercializados entre 1942 e 1945, deixando de ser fabricada em 1958 devido ao aumento da concorrência estrangeira com um produto de ponta e mais tecnológico (Strussmann et al., 2017).

Figura 5 – Bolas de tênis comercializadas pela Mercur na década de 40.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Durante a Segunda Guerra Mundial, diversos episódios ocorridos a partir de decisões dos Estados Unidos foram decisivos para a companhia se manter estabilizada. Essas decisões do governo americano impactaram diretamente a indústria brasileira de borrachas, limitando a importação e abastecimento de matéria para o Brasil, prejudicando e a operação da empresa (Strussmann et al., 2017). A partir disso, a Hoelzel Cia. Ltda. iniciou a produção de botes infláveis para o exército e coletes salva-vidas para a aeronáutica, uma maneira encontrada pelos irmãos de utilizar as matérias-primas que ainda conseguiam importar. Com a normalização de suas importações de borracha por volta de 1945 e volta da produção em alta escala de seus produtos de referência, em 1949 a companhia alterou sua razão social para Hoelzel S.A – Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur, o que atraiu novos acionistas para a organização (Strussmann et al., 2017).

Em uma das viagens de Jorge Emílio Hoelzel para a Europa em meados de 1950, o irmão percebe o fortalecimento do mercado de plásticos e que futuramente isso poderia prejudicar ou até mesmo acabar com as fábricas de borracha. Visto isso, a organização estrategicamente entrou no mercado de plásticos e em 1957 se tornou pioneira no estado gaúcho em utilizar o derivado do petróleo. A estratégia foi tão certa que em 1963 surgiu a Hoelzel S.A. Indústria de Plásticos Mercur, uma nova empresa com foco em explorar o mercado de plásticos (Strussmann, et al. 2017).

Com a sucessão do filho de Jorge Emílio em 1961, conhecido como Jorge Jr., o mesmo começa a desenvolver um papel mais ativo e participativo nas tomadas de decisão estratégicas da empresa. Ao longo dos anos, a organização já era conhecida como Mercur e estava em processo de modernização dos maquinários, todos importados diretamente da Alemanha. Na década, tanto o mercado de plásticos como a indústria de borrachas estavam com uma oferta maior do que a demanda e procura pelos produtos, fazendo com que a Mercur tivesse que agir de forma estratégica no seu portfólio, tendo que fazer cortes e reduções no catálogo de produtos. Mais de 400 produtos foram tirados de linha e, inevitavelmente, o quadro de funcionário foi reduzido (Strussmann et al., 2017).

Ao longo da Ditadura Militar, iniciada no Brasil em 1964, Jorge Jr tomou decisões significativas sobre quais segmentos de mercado a Mercur deveria investir. Novamente a empresa reviu suas linhas de produtos e levou a demissão de mais trabalhadores. Após esse movimento, a Mercur passou a operar em 7 linhas de

produção: escolar, produtos para escritório, esportiva, farmacêutica, hospitalar, plástico e industrial. A organização começou a ser liderada diretamente por Jorge Jr, visto que os sócios-fundadores Carlos Gustavo e Jorge Emílio faleceram nos anos 1968 e 1969, respectivamente (Strussmann et al., 2017).

Em 1971, Jorge Jr. funda a Metalplas Artefatos, com o objetivo de fortalecer a linha esportiva da Mercur, que voltou com a produção de bolas de tênis. A Metalplas Artefatos tinha como foco a produção de raquetes de madeira, alumínio e compostos de fibras, sendo todos voltados para esportes como “tênis, mini-tênis, tênis de praia, padel, squash e ping-pong, além de outros artigos para a prática de esportes” (Strussmann, et al. 2017, p.44).

Na mesma década, a Mercur iniciou a produção de solados de borracha para calçados. O negócio ia bem, quando empresa resolveu ter sua própria linha de calçados, lançando as sandálias Mercurianas (Figura 14) que tiveram um grande sucesso e vendiam aproximadamente 30 mil pares por mês. Portanto, um dos clientes, forte por ser um grande grupo empresarial, deixou de comprar os solados da Mercur para ter uma confecção própria, o que comprometeu esse segmento de mercado para a empresa. Além disso, a produção das sandálias gerava resíduos nocivos para o meio ambiente que não podiam ser reciclados e reaproveitados, o que fez com que a Mercur encerrasse a fabricação de solados, em 1976 (Strussmann, et al. 2017).

Figura 6 – Sandálias Mercurianas, produzidas na década de 70 pela Mercur.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Ao longo do ano de 1973, a forte crise na indústria petrolífera atingiu diversas empresas ao redor do mundo. Na época, a Mercur era uma grande consumidora de borracha sintética, feita a partir de insumos derivados do petróleo, e teve a notícia antecipada sobre uma possível escassez da matéria-prima, o que acarretou num grande abastecimento do material, antecedente a crise do petróleo em outubro de 73. (Strussmann et al., 2017).

Porém, no ano de 1977, a Mercur passou por um momento que ficaria marcado para sempre na história da empresa: todo seu estoque de matéria-prima foi queimado por um incêndio que tinha sido iniciado no depósito (Foto 1). O fato da Mercur ser uma organização bem consolidada e bem reputada na cidade, o prejuízo foi 100% recuperado em apenas 20 dias, com o apoio de funcionários, empresas concorrentes e alunos do Senai que participaram da reconstrução. A partir desse dia, a Mercur começou a ter outro olhar em relação à solidariedade, o que mais a frente veio a ocupar um espaço significativo na identidade da organização, voltada para a cooperação. (Strussmann, et al. 2017).

Foto 1 – Incêndio em um dos depósitos da Mercur, no ano de 1977.



Fonte: Strussmann et al. (2017).

Em contraste aos acontecimentos anteriores, na década de 80 a empresa cresceu em todos seus setores e segmentos. No ano de 1986, a filha mais nova de Jorge Jr dedicou sua atuação na Mercur para de gestão de pessoas, visto que Flávia Hoelzel concluiu sua formação nas áreas humanas e iniciou um movimento voltado para o cuidado dos públicos internos da empresa.

A partir do olhar de Flávia, foi percebida a dificuldade em contratação de pessoas nos períodos de safra industrial da empresa, uma vez que não havia creches e escolas para que os pais pudessem deixar seus filhos para se dedicar ao trabalho. Sendo assim, a Mercur conseguiu movimentar empreendimentos próximos que criaram uma creche com atendimento integral para as crianças. Além disso, Flávia que fazia parte da Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul, conseguiu juntamente com outros empresários criar salas de aula na própria Mercur, para alfabetizar seus funcionários. (Strussmann, et al. 2017).

No ano de 1987, a organização era composta cinco empresas: Hoelzel S.A. – Indústrias Reunidas Mercur, Plásticos Mercur S.A., Metalplas Artefatos Esportivos Ltda., Agropecuária Mercur S.A. e GM Confeções Ltda. Em 1991, Jorge Hoelzel Neto, filho de Jorge Jr., assume a vice-presidência da empresa e começar a trazer questões pertinentes para dentro da organização sobre como trabalhar cultura organizacional, os processos e também em uma estrutura adequada de sucessão, tendo em vista que a Mercur era uma empresa familiar e necessitava ter um direcionamento claro.

Jorge Neto, ao aprofundar o tema de cultura organizacional nas 5 empresas da família, percebeu a dificuldade da formação de uma cultura única da organização, em função de cada uma ter um direcionamento diferente. Ele começa então a integração dos 5 negócios e, no ano 1991, as 5 empresas são fundidas e então surge a Mercur S.A. Assim como qualquer grande mudança, ocorreram rearranjos internos, consolidações, desligamentos de funcionários, novas contratações e conflitos de diferentes ordens. O movimento também impactou com a saída de alguns acionistas da Mercur, o que fez o vice-presidente viver situações difíceis na época. (Strussmann et al., 2017).

Os segmentos de esporte e de confeções chamados, respectivamente de Divisão Esportiva e a Divisão de Confeções, deixaram de ser produzidos no ano de 1993. No ano seguinte, a Mercur estava dividida em duas principais unidades: a de borracha e a de plástico. Após essa divisão, no ano de 1996, foram definidas quatro

unidades de negócio: Escolar, Médico-farmacêutica, Embalagens Flexíveis e Laminados de Borracha, assim como duas unidades de apoio: Administrativo-Financeiro e Talentos Humanos. As duas unidades de apoio tinham o objetivo “envolver a rentabilidade do negócio como um todo e maior objetividade na ampliação dos mercados” (Strussmann et al., 2017, p.55).

Mesmo com todos os novos processos, ainda era percebida uma desintegração das duas unidades de negócio. Por isso, em 1998, ocorre uma nova mudança. Dessa vez, as unidades de negócio foram reestruturadas e passaram a se chamar Stationery (escolar), Body Care (saúde) e Laminados de Borracha. A ideia de Jorge Neto era constituir tudo em uma única empresa, por isso acabou encerrando a produção de embalagens plásticas, mesmo que fosse um grande negócio da Mercur, o principal foco sempre foi a borracha e esse foi o caminho escolhido pela empresa (Strussmann et al., 2017).

No final do século 20, após uma visita em uma feira de saúde nos Estados Unidos, Jorge Neto percebe que produtos à base de Neoprene⁵ estavam em falta no mercado brasileiro. A partir disso, nos anos seguintes houve uma revitalização na linha de saúde da Mercur, que ampliou sua linha de produtos como muletas, palmilhas e bolsas térmicas gel. Nos anos 2000, outros produtos como órteses ortopédicas e esportivas, tipoias, faixas abdominais, bolas para academias passaram a integrar no negócio Body Care, tornando a linha de cuidados com o corpo da Mercur a mais completa do Brasil (Strussmann et al., 2017).

O ano de 2001 marcou um momento muito importante da história da Mercur, pois foi nesse ano que foi realizada uma ampla pesquisa com o consumidor da marca em busca de elementos para atualizar o posicionamento de suas unidades de mercado. Para a surpresa positiva da organização, a Mercur transmitia ao consumidor confiança, qualidade e parceria. Em contrapartida, a pesquisa sinalizou que a marca “precisava de uma atualização e um alinhamento com os valores presentes e percebidos na sociedade” (Strussmann et al. 2017, p.58). Com o desafio imposto, os anos seguintes fizeram a Mercur investir em novas competências comerciais, evidenciando aos seus públicos uma maior preocupação com a qualidade dos produtos, assim como transparecer o sistema sólido de gestão e os

⁵ A borrachas Neoprene apresentam boa resistência à intempérie, ao ozônio, ao envelhecimento e aos agentes químicos, além de adquirirem boas características mecânicas e uma boa elasticidade a temperaturas baixas da ordem dos -40 °C (Elastim, 2016).

resultados mercadológicos a serem alcançados pela organização. Por mais que esses processos de mudança impactem diretamente os consumidores e públicos externos da Mercur, também influenciaram profundamente na cultura da empresa (Strussmann et al., 2017).

Em 2005, a organização tomou a decisão de crescer em direção a novos mercados, não analisando somente as estratégias do mercado interno, mas do externo também. Na época, a Mercur diversificou sua linha de produtos para o Brasil e para o exterior, a partir de uma nova unidade de negócio chamada Mercur Internacional. Com essa expansão, a Mercur conseguiu estabelecer uma subsidiária nos EUA, fazendo com que a Mercur Internacional desenvolvesse simultaneamente o mercado de varejo e atacado escolar, visto que o mercado norte-americano constituía o maior Stationery do mundo. De Miami, a Mercur fazia suas exportações para diversos países a partir da importação de produtos da Ásia, América Latina e Canadá. A Mercur foi cada vez ganhando mais reconhecimento internacional e as importações para o Brasil tiveram suas vendas mais significativas no mercado nacional (Strussmann et al., 2017).

Ao longo desses anos, a Mercur vinha crescendo com um grande propósito: se ajustar para atender o consumidor e se adequar ao setor de atividade do mercado, se tornando uma organização profissional no que produz e melhorando seu desempenho econômico. A Mercur passou por um intenso e acelerado crescimento, se adequando ao posicionamento de mercado agressivo, que refletiu na gestão e organização da empresa. Para Jorge Neto, “a vontade de crescer era tão grande e tão forte que acabamos deixando de lado aquela vocação de proximidade com as pessoas que a Mercur tinha inicialmente” (Strussmann et al., 2017, p. 63).

Nesse momento, os gestores da Mercur perceberam que estavam se afastando de sua essência, o que desencadeou inúmeras reflexões e a possibilidade de uma nova mudança, para resgatar esta essência da organização: o propósito de trabalhar tendo como prioridade as pessoas. No próximo subitem iremos desdobrar a reviravolta estratégica da Mercur e seus processos de mudança.

4.2 A VIRADA DE CHAVE DA MERCUR: UM MUNDO DE UM JEITO BOM PRA TODO MUNDO

Jorge Hoelzel Neto foi idealizador de diversas mudanças que ocorreram no ambiente interno e externo da Mercur desde a década de 90, quando assumiu a vice-presidência da organização. Jorge carregava um pensamento consigo desde seu início na Mercur: a preocupação com a identidade da empresa (Strussmann et al., 2017). Em 2008, nasce um novo processo de mudança da organização, conhecido como “virada de chave”, promovido pelos questionamentos e incertezas de Jorge Neto sobre “qual a visão de mundo e o conjunto de crenças que estavam por trás da atuação da Mercur” (Strussmann et al., 2017, p. 68).

A virada de chave da Mercur tinha como propósito fortalecer o tripé humano-sócio-ambiental, o que futuramente desencadeou muitas soluções para a empresa (Mercur, 2023). Para apoiar nesse processo, na época foi contratada uma consultoria em estratégias empresariais. Em uma palestra apresentada por Jorge Neto no TEDxLaçador intitulada “Questione sua empresa, mude vidas” de 2014, o diretor falou sobre assuntos que permeavam o tema “Somos Humanidade”. Ao longo da palestra, Jorge comentou que para ajudar a Mercur no processo de mudança, foi contratada uma consultoria de estratégia empresarial. Porém, em vez de trazer respostas, a consultoria só trouxe mais dúvidas, sendo uma delas: “Se a Mercur desaparecesse hoje, o que o mundo perderia?” (Questione, 2014).

A mentoria sobre identidade de marca foi facilitada pela consultoria da GAD, “uma consultoria que transforma empresas e negócios, por meio das marcas, de maneira disruptiva e consistente.” (GAD, 2023). A partir do olhar de Jorge Neto, gestores da Mercur e com o apoio da GAD, realizaram o processo de mudança voltado para a história e os valores presentes na empresa desde sua fundação. Como se imagina, foi um trabalho desenvolvido com “idas e voltas e de muitas subjetividades” (Strussmann et al., 2017, p. 69). Na paralela, também se trabalhava questões como missão, visão e valores que se imaginavam para a Mercur, assim como diversas decisões envolvendo a identidade visual da empresa. Acima de tudo, Jorge “almejava uma mudança de postura interna que equilibrasse o foco no mercado com o foco no bem estar das pessoas” (Strussmann et al., 2017, p. 70).

Durante 2006 e 2009 a Mercur, juntamente com a GAD, realizou diversas pesquisas, mapeamentos, *benchmarkings* e coleta de dados para se alcançar o que

almejava. Uma das preocupações trazidas pela organização era a falta de identificação da Mercur com seus públicos, o que resultou em relacionar a marca ao tema de sustentabilidade (Strussmann et al., 2017).

Com o apoio da AMCE⁶ e resultados do assessment, o novo direcionamento da Mercur voltado para sustentabilidade como um pilar do negócio começou a ser informado para toda a empresa, que foi recebido de uma forma positiva pelos públicos. Era preciso, nesse contexto, “articular demandas presumidas da sociedade, expressas por organizações legitimadas internacionalmente e com interesses organizacionais expressos em planos de negócio” (Strussmann et al., 2017, p. 80). A partir dessa leitura, foi perceptível que a organização necessitava de um ambiente de aprendizagem que, com o tempo.

Os espaços de aprendizagem da Mercur tinham como referência o aporte do Instituto Paulo Freire⁷, que teve uma grande contribuição em inserir o modelo de aprendizado ensinar-aprender e aprender-ensinar no ambiente organizacional da Mercur. O programa educacional da Mercur, inicialmente chamado de “Mercur, construindo espaços de aprendizagem”, possibilitou “aprofundar o diálogo em torno da perspectiva dialógica da educação que se pretendia implementar” (Strussmann et al., 2017, p. 82).

A todo momento, Jorge Neto sinalizava que a Mercur deveria ser voltada para as pessoas a partir da visão de mundo, e não como uma estratégia de marketing da empresa. Trabalhar sustentabilidade na Mercur se tornou desafiador nos primeiros meses, visto que a intenção de fortalecer o pilar na organização não se dava por metas que seriam alcançadas e depois esquecidas, e sim construir novas realidades. Ademais, para a organização, a sustentabilidade tem uma natureza dinâmica e viva pela compreensão do contexto em que as pessoas, organizações e a própria natureza esta inserida (Strussmann et al., 2017).

A partir dessa concepção e reflexões realizadas na empresa foram estabelecidos os Direcionadores Estratégicos da empresa que seriam observados por todos os funcionários e públicos de interesse. A proposta de princípios da Mercur conta com 5 iniciativas, sendo elas:

⁶ Empresa fundada em 1997, especialista em gestão de mudanças organizacionais com base na introdução da sustentabilidade na gestão de negócios (Strussmann et al., 2017).

⁷ O Instituto Paulo Freire surgiu em 1991 com o objetivo de reunir pessoas e instituições que, movidas pelos mesmos sonhos de uma educação humanizadora e transformadora, pudessem aprofundar suas reflexões, melhorar suas práticas e fortalecer a luta pela construção de um outro mundo possível (LinkedIn, 2023).

1. A empresa reconhece que o seu papel social deve estar construído e observado cotidianamente em sua atuação;
2. A empresa reconhece, valoriza e assume uma participação compatível com a natureza de seu mandato, nos esforços empreendidos pela sociedade para promover o desenvolvimento humano e social em busca de prosperidade e em meio aos limites impostos pelo meio ambiente;
3. A empresa respeita diferentes indivíduos e grupos sociais, reconhecendo o valor da diversidade para o equilíbrio social;
4. Em tudo o que faz, a empresa busca a relevância do serviço que presta, com simplicidade e responsabilidade;
5. A empresa apoia o consumo responsável, traduzido pelo consumo de bens e serviços com a melhor relação entre benefícios e carga humanosocioambiental necessária para viabilizá-los. (Strussmann et al., 2017, p.91)

A partir das iniciativas da Mercur para os públicos internos, as turbulências esperadas pela gestão começaram a aparecer. A mudança era apoiada por todos, mas uma mudança que tivesse sua operação mais discursiva do que prática. Para a família Hoelzel, as dúvidas apareciam a todo o momento, entretando a motivação pela vontade de experimentar algo diferente e construir as coisas com significado para as pessoas era maior (Strussmann et al., 2017).

A partir dos princípios estabelecidos e com alguns ajustes, a Mercur compreendeu sua equação no plano dos negócios como “atender a necessidades humanas com uma carga sobre indivíduos, sociedade e ambiente natural compatível com os benefícios gerados” (Strussmann et al., 2017, p.93). Ao longo dos anos, esses novos processos se tornaram mais claros e entendidos pelos colaboradores⁸, compactuando com os interesses de Jorge Neto em manter a Mercur nessa direção (Strussmann et al., 2017).

Os novos direcionamentos estratégicos foram então definidos pela Mercur tendo o objetivo de “estabelecer condicionantes baseadas em valores que orientassem a criação de realidades futuras da empresa” (Strussmann et al., 2017, p.96), expressando o compromisso institucional, princípios de negócio e competências essenciais, futuramente emergindo como um novo posicionamento de marca. Após o compartilhamento dos novos direcionamentos com um grupo de trabalhadores, se iniciava o processo de legitimação que a Mercur estava mudando para conseguir preservar sua essência (Strussmann et al., 2017).

As mudanças fizeram, fazem e continuarão fazendo parte do cotidiano da Mercur. Esse processo de virada de chave foi pensado para transformar a Mercur em uma organização que se relaciona abertamente com todos seus públicos de

⁸ Expressão utilizada pelo autor.

interesse e que, juntamente a eles, pudesse construir as melhores soluções possíveis, pensando no bem-estar das pessoas. Para a companhia, era levada em consideração a seguinte fortaleza: o mundo de um jeito bom para todo mundo (Strussmann et al., 2017).

Nos dias atuais, a Mercur segue pregando o que a virada de chave trouxe desde seu início em 2008. O propósito da empresa se dá pela cocriação, pois acreditam que o mundo só será bom de verdade quando for bom para todos, e esse ideal é buscado de maneira coletiva para que de fato se torne uma realidade (Mercur, 2023). Para a Mercur, a cocriação é “a forma como escolhemos nos relacionar com as pessoas e expressa um jeito de fazer COM as pessoas e não somente PARA elas” (Mercur, 2023). De acordo com o site oficial da Mercur (2023), os direcionamentos estratégicos e posicionamento da companhia se encontram atualmente da seguinte maneira:

- Visão 2050
 - A construção de relacionamentos que valorizam a vida é o nosso caminho para viabilizar o futuro.
- Valores
 - Conservamos para viabilizar o amanhã.
 - Fazemos tudo com cuidado, respeito e simplicidade.
 - Construimos com todos aqueles que valorizam a vida.
 - Abraçamos as diferenças e somos éticos em todos os relacionamentos.
- Proposta de negócio
 - Oferecer soluções em saúde e educação que impulsionem o potencial humano e regeneram o planeta.
- Política de qualidade
 - Cocriar o mundo de um jeito bom pra todo o mundo, atendendo requisitos estatutários e regulamentares dos stakeholders⁹. (Mercur, 2023).

⁹ Clientes/canais, investidores, pessoas, fornecedores, sociedade, meio ambiente, governo (Mercur, 2023).

A existência da Mercur se dá por querer melhorar a vida das pessoas em seu entorno. Hoje, com um foco em desenvolver produtos e projetos para as áreas de educação e saúde, a Mercur ajuda todos a “explorarem suas habilidades e potencialidades da melhor forma possível.” (Mercur, 2023). O trabalho da organização é pensando a partir de três grandes frentes:

- a. Reduzir impactos da atuação da empresa
- b. Melhorar seu perfil socioambiental de consumo
- c. Ampliar os benefícios dos produtos e serviços (Mercur, 2023).

Essas vertentes hoje formam práticas que fazem parte dia a dia da Mercur. Empregando em torno de 700 trabalhadores, a organização possui duas sedes na cidade de Santa Cruz do Sul, que atua a partir do modelo de gestão por colegiado, uma prática que opera por meio de construções coletivas, presente na empresa desde 2009. A perspectiva das construções coletivas induz uma estrutura organizacional baseada no modelo horizontal de gestão (Mercur, 2023).

O novo posicionamento da Mercur possibilitou a reflexão de iniciativas voltadas para a sustentabilidade, conforma dito anteriormente. Desde 2015, a Mercur é uma empresa Carbono Neutro, em que adotam medidas para “reduzir as emissões de CO₂¹⁰, como modificações nos processos, conversas com clientes e fornecedores, alterações nos transportes e incentivo a práticas sustentáveis” (Mercur, 2023). Além disso, a Mercur prioriza materiais que são feitos no Brasil, o que incentiva a produção local. Preferem o uso de insumos renováveis em suas operações, assim como também não fazem nenhum teste com animais. Essas práticas inibem a Mercur de negociar com mercados que não valorizem a vida, a natureza e ações sociais (Mercur, 2023).

A Mercur conta com diversos projetos sociais, culturais e sustentáveis. Esses projetos, além de contribuírem para a sociedade e a natureza, auxiliam a Mercur e desenvolver produtos cada vez mais renováveis, de cunho sustentável e que beneficiem a vida e o bem-estar das pessoas. Uma das iniciativas se chama “Borracha Nativa”, busca reconstruir a cadeia sustentável da borracha e contribui para a preservação dos povos da floresta (Mercur, 2023).

¹⁰ “As emissões de CO₂ (Dióxido de Carbono) provenientes do uso intensivo de combustíveis fósseis, como petróleo, carvão e gás natural, estão causando o aumento do efeito estufa e contribuindo para o aquecimento global. Essas emissões em níveis elevados estão gerando desequilíbrios climáticos, ameaçando a biodiversidade e a vida na Terra” (Mercur, 2023).

Foto 2 - Iniciativa Borracha Nativa, realizada pela Mercur em Altamira - Pará.



Fonte: Mercur (2023).

Localizada em uma de suas unidades de Santa Cruz do Sul, a Mercur conta com um laboratório de inovação social (Foto 3), conhecido também como LAB, que se trata de uma iniciativa sociocultural que conecta a empresa com a comunidade do entorno, onde é possível “compartilhar, ensinar e aprender com oficinas, rodas de conversa, palestras, feiras, entre outras atividades” (Mercur, 2023). O espaço é aberto e pode ser utilizado tanto para os moradores da cidade como também para os funcionários da Mercur.

Foto 3 - Laboratório de inovação social da Mercur,
localizado em Santa Cruz do Sul (RS).



Fonte: Mercur (2023).

Em relação a sua linha de produtos atuais, a Mercur tem como segmentos duas principais frentes: educação e saúde. O campo da educação é um espaço ocupado pela Mercur por muitos anos, em que com seu catálogo de produtos educacionais, buscam “maneiras de materializar produtos que possam ampliar conhecimentos, descobertas e experiências em sala de aula, possibilitando diálogos e instigando a expressão e a autonomia das pessoas” (Mercur, 2023). Além das famosas borrachas de apagar, a Mercur conta com corretivos, colas, elásticos, entre outros produtos de papelaria.

Figura 7 - Linhas de borracha de apagar do catálogo de produtos da Mercur.



Fonte: Mercur (2023).

Os produtos voltados para a área da saúde tem o objetivo de incentivar e valorizar a vida, protegendo, recuperando e reabilitando o potencial humano. Contam com os mais diversos produtos que auxiliam as pessoas no conforto e segurança, introduzindo no catálogo linhas de termoterapia, mobilidade, atividade física, bem-estar, profissional e de inclusão (Mercur, 2023).

Figura 8 - Bolsas de água quente atuais comercializadas pela Mercur.



Fonte: Mercur (2023).

O catálogo da Mercur chama atenção ao analisar a linha de produtos inclusivos, que repensam o papel da empresa e buscam atender necessidades reais, ajudando na independência e autonomia das pessoas. Conhecidos como Facilitadores de Atividades de Vida Diária (Facilitadores de AVDs)¹¹, os produtos de mobilidade auxiliam na realização de atividades rotineiras (Mercur, 2023).

Figura 9 - Engrossadores de talher comercializados pela Mercur.



Fonte: Mercur (2023).

¹¹ Com uma Tecnologia Assistiva, os Facilitadores de AVDs se inserem numa área interdisciplinar que engloba recursos, serviços e estratégias que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais das pessoas e promover a real inclusão (Mercur, 2023).

Em uma entrevista realizada pela Rádio Gazeta de Santa Cruz do Sul em julho de 2023, Jorge Neto, atualmente é um dos facilitadores da organização, afirmou que os produtos carro-chefe da Mercur, que durante muito tempo foram somente as borrachas de apagar, hoje se encontram distribuídos na linha escolar como borrachas e colas, assim como produtos de órteses de neoprene (Hoelzel, 2023). Hoje a Mercur possui em seu catálogo produtos de origem 100% natural, como por exemplo, a bolsa térmica natural, que é revestida por um tecido de algodão agroecológico e produzida com o caroço da palmeira juçara, ambos resgatados a partir da agricultura familiar do norte e nordeste do Brasil (Hoelzel, 2023).

Figura 10 - Bolsa térmica de origem 100% natural comercializada pela Mercur.



Fonte: Loja Mercur (2023).

Ao ser questionado pela reinvenção interna da Mercur, Jorge relata que seu objetivo nunca foi mudar a empresa, e sim que as pessoas “conhecessem o processo de responsabilidade e pudessem agir sobre esse processo dentro da empresa” (Hoelzel, 2023). Esse modelo horizontal transformou as relações da organização com seus públicos. Em 2022, a Mercur participou da pesquisa Melhores Para o Brasil, da empresa Humanizadas¹², conquistando o Rating A1, que consiste em mensurar a qualidade das relações organizacionais gerando valor as pessoas e ao planeta. No Brasil, não há outra empresa que esteja no mesmo porte da Mercur, ranqueada como A (Mercur, 2023).

Durante toda a virada de chave da Mercur, a comunicação foi uma peça chave para que o processo de mudança tomasse o direcionamento almejado pela

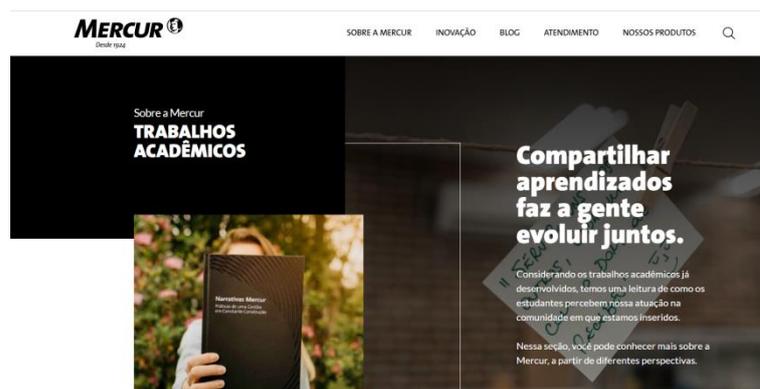
¹² “Empresa pioneira e referência em avaliação de stakeholders, ajudando organizações, consultorias e fundos de investimento a construir um futuro mais humano, ético, consciente, sustentável e inovador” (Humanizadas, 2023).

empresa. A comunicação da Mercur foi readequada e realinha a ponto que todos os públicos da organização tivessem clareza sobre as motivações, propósitos e o porquê da mudança (Strussmann et al., 2017). Anos de trabalho, dedicação e desafios, amadureceram a Mercur como uma empresa que entende seu papel e, mais que isso, transforma a vida das pessoas, alcançando um mundo de um jeito bom pra todo mundo.

4.3 A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO DA MERCUR

Mesmo conhecendo algumas práticas organizacionais voltadas para a cultura do cuidado e humanização da Mercur pelos seus portais e materiais disponíveis na internet, entendemos como fundamental ‘ouvir’ a empresa, o que nos levou a contatá-la por meio do portal oficial, na aba ‘Trabalhos Acadêmicos’, preenchendo um formulário sobre as intenções da pesquisa. O retorno foi enviado por e-mail, e assim se iniciaram as trocas de informações com a Mercur para que fosse possível a realização de uma entrevista com a equipe de comunicação para embasar a presente análise.

Figura 11 - Página de trabalhos acadêmicos no site da Mercur.



Fonte: Mercur (2023).

Após os primeiros contatos e entendimento sobre o projeto, realizamos uma entrevista em profundidade semiestruturada (Duarte, 2014) com o intuito de aproximar os campos teóricos e práticos e trazer a percepção de profissionais que atuam na empresa sobre a virada de chave e as mudanças da Mercur. As

entrevistadas foram duas profissionais do setor de comunicação institucional da organização.

Foi elaborado um roteiro com perguntas direcionadas para a entrevista em profundidade com as profissionais, composto por 10 questões (Apêndice A). A entrevista foi realizada no dia 31 de outubro de 2023 às 13h30, por meio de um encontro síncrono na plataforma Microsoft Teams. A entrevistada 1, nomeada ao longo da pesquisa como (A), tem formação em Relações Públicas e atua como Assistente de Comunicação Interna na Mercur há um ano e 6 meses. A segunda entrevistada, que será nomeada como (C), é profissional de Relações Públicas e trabalha na Mercur há 8 anos, atualmente como Gestora da área de Comunicação. Ambas não acompanharam diretamente a virada de chave da Mercur em 2008, mas compartilharam suas experiências de trabalhar em um ambiente que tem uma proposta diferente das demais indústrias da cidade de Santa Cruz do Sul.

A entrevista iniciou com as duas profissionais se apresentando conforme as informações acima. Ao serem questionadas sobre como funciona a estrutura organizacional da Mercur, a entrevistada (C) pontua que atualmente a Mercur conta com em torno de 700 colaboradores¹³ divididos entre as duas unidades industriais em Santa Cruz do Sul. Há também, a “Equipe Local”, que são outros empregados espalhados pelo Brasil e responsáveis pelo processo de venda dos produtos da Mercur. Em questão de hierarquia, (C) reforça que antes da virada de chave a empresa era segmentada por vários cargos de gestão, como líderes, coordenadores, supervisores e gerentes, o que não favorecia a inteligência coletiva (comando-controle).

Após o processo de mudança, a gestora relata que a Mercur acabou eliminando essas barreiras de poucas pessoas no comando, o que a mesma entende que foi um movimento ‘radical’ realizado pela empresa. Conforme dito pela entrevistada (C), ela justifica o fato de ter achado esse movimento radical, visto que “acima dos coordenadores, só estava o diretor-geral, e com isso ficou faltando um pouco da questão de gestão mais próxima” (C, 2023). Sentido essa necessidade, hoje a Mercur conta com três facilitadores que atuam acompanhando as áreas de negócio e auxiliam os coordenadores na gestão. Segundo a profissional, toda

¹³ Expressão utilizada pela entrevistada.

segunda feira há uma reunião com o colegiado em que os representantes de cada área avaliam decisões comuns na organização e tomam decisões em coletivo.

As entrevistadas, conforme mencionamos, compõem a equipe de Comunicação da Mercur, área iniciada na organização em 2010 e que vem ganhando espaço internamente ao longo da sua existência. Ao serem questionadas sobre a estrutura da equipe de Comunicação, (C) cita que inicialmente ela nasceu para ser “educação para sustentabilidade”, com o desafio de: “como que podemos ajudar os colaboradores a se transformarem junto com a empresa?” (C, 2023). Os gestores da empresa entenderam que a comunicação precisava apoiar as pessoas, pensando em vivências que os trabalhadores poderiam ter. No ano de 2015, a entrevistada (C) afirma que a comunicação começou a tomar uma forma mais organizacional, que não trabalhava somente educação para sustentabilidade, mas também o posicionamento da empresa.

Por muito tempo, ainda em concordância com (C), a Mercur foi uma organização muito tímida que trabalhava somente comunicação de maneira mais interna e que, nas palavras da gestora, a Mercur não deveria muito “se mostrar”, sendo a comunicação transformada em uma consequência. Foi somente 5 anos depois da criação da área de Comunicação na empresa que iniciou um processo de trabalhar a comunicação institucional¹⁴ como um todo. (C) comenta que a Mercur conta também com uma área de Marketing, que fica responsável pelos processos mercadológicos e relacionamento com o cliente, mas que a Comunicação entra como apoio em campanhas e lançamentos de produtos. A área de Comunicação é composta por 8 pessoas, sendo segmentada em: comunicação interna, conteúdo, agências digitais e de imprensa, canais digitais, criação, núcleo audiovisual e planejamento.

A comunicação interna (CI) da Mercur fica sob responsabilidade de (A), em que a gestora da área menciona que o desafio da CI, a partir do plano de Marketing, é pensar “o que queremos comunicar para os colaboradores? O que entendemos que precisamos reforçar com eles e que aprendizagem eles precisam vivenciar?” (C, 2023), fazendo esse elo. Ademais, a comunicação interna na Mercur também entra

¹⁴ Comunicação Institucional corporativa é o tipo de comunicação que tem como objetivo informar os públicos de interesse das decisões da organização, conceitos assim como também disseminar o comportamento organizacional (FSB Comunicação, 2020).

como um apoio para as demais áreas, reforçando o posicionamento da empresa, linguagem e também como engajar as pessoas a partir da comunicação (C, 2023).

Em relação a escopo de atividades, foi perguntado às duas entrevistadas quais as principais atividades executadas no dia a dia pela área de Comunicação. Segundo (A), trabalhar comunicação interna na Mercur é desafiador pelo fato de ter mais de uma unidade de negócio, pois são jornadas de trabalho diferentes e rotinas opostas. O canal mais utilizado para informar os funcionários da Mercur sobre notícias cotidianas da empresa é por um grupo de transmissão no WhatsApp, em que (A) afirma que é onde há maior interação com o colaborador¹⁵. A entrevistada comenta que a linguagem deve ser simples para que os públicos internos possam compreender, pois trabalhar temas de sustentabilidade e ESG¹⁶ pode ser um pouco complexo, em que é preciso “adaptar a comunicação”.

De acordo com a profissional de comunicação (A), o funcionário da Mercur tem um perfil muito participativo e engajado, isso é percebido pelas ações internas. Outrossim, (A) destaca que é importante sempre instigar os públicos internos para que se tornem cada vez mais presentes.

A equipe de Comunicação realiza o contraponto de o que é informado nas redes sociais pode ser adaptado e comunicado para dentro da empresa. A entrevistada (A) relata que Jorge Neto é muito querido por toda empresa, o que acaba se tornando um ponto estratégico em utilizar a figura do facilitador para comunicações que envolvem uma maior sensibilização dos públicos internos e que a cultura organizacional se multiplique. Um outro destaque realizado pela comunicadora (A) é sobre o trabalho realizado em cocriação, em que a comunicação interna na Mercur conta muito com o olhar e com a sugestão das pessoas para a criação dos conteúdos e materiais, construindo em conjunto com os demais.

A Mercur, por ser uma empresa que conta com dois polos industriais que possuem rotinas distintas (corporativo e o ‘chão de fábrica’), os veículos de comunicação internos se adaptam para atingir todos os públicos. (A) comenta que atualmente os principais canais de comunicação interna da Mercur são os murais (espaço físico) e o e-mail institucional, para comunicados mais pontuais de relevância para toda empresa. Eles também possuem uma lista de transmissão no

¹⁵ Expressão utilizada pela entrevistada.

¹⁶ ESG é uma sigla em inglês que significa *environmental, social and governance*, e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização (Pacto Global, 2023).

WhatsApp com comunicados mais descontraídos, sendo um canal optativo do colaborador querer participar ou não.

Desde a virada de chave em 2008, a comunicação da Mercur vem acompanhando os processos de mudança e se transforma juntamente a empresa. A entrevistada (C), quando entrou na Mercur em 2015, percebia como uma dificuldade na comunicação falar sobre o novo posicionamento da empresa, que possuía uma linguagem prolixa, se tornando complexo até para a área de Comunicação compreender e transformar isso em uma maneira simples do empregado entender. Ademais, (C) complementa que a Mercur tinha dificuldades em comunicar sobre ser uma empresa Carbono Neutro, visto que com “medo de parecer falso, a Mercur deixa de comunicar o que era verdadeiro” (C, 2023). Hoje essas barreiras estão sendo quebradas e a Mercur vem alterando seu tom de voz se tornando mais didática em relação a sua maneira de informar essas mudanças de um jeito fácil de entender (C, 2023).

4.4 A VIRADA DE CHAVE VOLTADA PARA A CULTURA DO CUIDADO E A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NA PERSPECTIVA DA MERCUR

A virada de chave na Mercur impactou tanto o ambiente externo como o interno na organização. As duas entrevistadas não participaram diretamente do processo de mudança ocorrido em 2008, mas trazem suas percepções sobre como a virada de chave ainda impacta o ambiente interno da organização atualmente, fortalecendo a cultura do cuidado e uma comunicação mais humanizada e não violenta.

Um fator que é muito forte no ambiente interno é o diálogo entre as pessoas. A entrevistada (C) relata que todos os funcionários da Mercur tem relevância nas tomadas de decisões da empresa, a partir do diálogo e das trocas do dia a dia. A cocriação – palavra citada diversas vezes pelas entrevistadas como um pilar organizacional da Mercur – traz o olhar para um todo, em que a empresa considera diferentes olhares para todos os processos organizacionais. Isso fortalece as conversas e o diálogo, gerando oportunidades de mais troca e reciprocidade (Florczak, 2020) entre a Mercur e seus públicos internos.

A cultura organizacional da Mercur tem como um grande pilar a sustentabilidade e práticas ecológicas no cotidiano da empresa. Desde o descarte

correto do lixo até a criação de produtos mais naturais e sem resíduos nocivos para o meio ambiente. Para os públicos internos da Mercur, a sustentabilidade é um fator enraizado na cultura da organização desde a virada de chave em 2008, já constituindo algo que a Mercur é, e não que ela possui (Pacanowski & O'Donnell-Trujillo, 1982, p.146; *apud* Marchiori, 2017)¹⁷.

Com os processos de mudança da Mercur, a gestora (C) cita que ocorreram muitas coisas positivas para a organização, como o mérito de uma empresa Carbono Neutro, a criação de produtos originados de matérias-primas mais renováveis e um olhar mais humanizado e voltado para o cuidado das pessoas. Porém, (C) também reforça que a retirada de muitos processos burocráticos da organização de uma forma muito 'drástica', que deixaram as tomadas de decisão muito 'morosas'. Segundo a entrevistada (C), a empresa está "reaprendendo a entender o que precisa ser decidido por um grande grupo de pessoas e o que é uma conversa ágil que pode ter duas pessoas envolvidas" (C, 2023). Hoje a Mercur entende que precisa de alguns processos, pois eles geram resultados de forma mais ágil. Para a gestora, "as pessoas precisam de direção, e a direção que eu digo não é a de comando e controle, é sim uma direção natural para o dia a dia" (C, 2023).

Como política de qualidade, a Mercur tem como objetivo cocriar o mundo de um jeito bom pra todo o mundo (Mercur, 2023). Isso significa que a empresa começou a ser importar mais com as pessoas e que, mesmo impactando a empresa financeiramente, decisões foram tomadas pensando nos valores humanos da Mercur, voltado pelo bem das pessoas e da sociedade (C, 2023). A Mercur entende a necessidade de valorizar as pessoas ao seu em torno e tem como uma fortaleza a dimensão humana no seu ambiente organizacional (Kunsch, 2020), com um foco no que é importante para o bem-estar das pessoas.

Ao questionar as entrevistadas sobre a comunicação humanizada no ambiente interno da Mercur, (A) relata que os públicos internos tem muita autonomia para sugerir e opinar sobre os aspectos que permeiam a organização, criando um 'ambiente de confiança' entre os funcionários. Para a entrevistada (A), a Mercur incentiva a autonomia com responsabilidade, o que fortalece as relações de confiança da organização com seus públicos (Florczak, 2020) e torna o ambiente de

¹⁷ A obra não está disponível.

trabalho um espaço aberto ao diálogo e expressão, independente do nível de cargo que ocupa na empresa (Vittude, 2019).

Quando falamos da cultura organizacional atual da Mercur, as profissionais reforçam que há diversas ações e ritos que colocam o empregado ao centro. Uma das ações realizadas pela empresa, de acordo com (A), é o grupo ‘Saúde Integral’, que “promove encontros, palestras e oficinas de assuntos diversos relacionados saúde e seus demais aspectos” (A, 2023). Além disso, em concordância com a entrevistada (C), a Mercur realiza práticas de meditação online e presencial, recurso disponível para todos os colaboradores¹⁸ da empresa que desejam participar, assim como a organização também disponibiliza aulas de ginástica laboral, que são “momentos em que durante a jornada de trabalho se dá uma descompressão, parar para ter momentos de respiro e realizar uma atividade que alongue o corpo” (C, 2023).

A Mercur escuta a necessidade do empregado, pensa na saúde física e mental e promove ações para que o funcionário também cuide de si dentro do ambiente de trabalho, visto que muitos passam mais tempo dentro da organização do que em suas próprias casas. A implementação desses ritos pela Mercur é uma forma da empresa gerar valor e cuidado aos seus trabalhadores, que afloram um sentimento de pertencimento, uma vez que se sentem compreendidos e valorizados (Aberje, 2022).

Para a gestora de comunicação da Mercur (C), os colaboradores¹⁹ da organização sentem que “na Mercur tem essa abertura para o diálogo, para alinhar o que fica melhor não somente para a empresa, mas também para o colaborador” (C, 2023). Segundo Florczak (2020), a cultura do cuidado tende a gerar mais momentos de diálogo entre os públicos baseado na comunicação dialógica organizacional. Nesse quesito, a Mercur se torna referência em ouvir e considerar o empregado, colocando-o ao centro e dando voz às suas necessidades, sendo isso um exemplo de práticas realizadas a partir da cultura do cuidado na organização.

Atualmente, a Mercur trabalha como uma carga horária de 36 horas semanais, ou seja, o horário de expediente é realizado de segunda a sexta-feira, sendo nas sextas o horário de trabalho até 12h (C, 2023). A entrevistada (C) comenta que essa mudança de carga horária foi realizada por uma questão

¹⁸ Expressão utilizada pela entrevistada.

¹⁹ Expressão utilizada pela entrevistada.

orçamentária em 2015, mas que acabou se mantendo até os dias de hoje, pois se tornou um rito cultural e também a empresa percebeu como isso melhorava a qualidade de vida dos seus funcionários. De acordo com (C), para muitos empregados da Mercur, a carga horária se torna um diferencial da organização e um ponto forte levado em consideração no momento de continuar na empresa ou não. Outro fator relevante citado pela gestora (C) é que o salário de nenhum colaborador foi reduzido em questão da redução do expediente. Como uma das tendências de Comunicação Interna de 2023, a Mercur ganha destaque ao pensar na qualidade de vida do funcionário na promoção da marca empregadora, disseminação da cultura do cuidado e um olhar mais crítico e centralizado na boa experiência do colaborador (Aberje, 2023).

A comunicação da Mercur tem grande relevância no cenário organizacional e hoje atua com um papel mais de mediação e menos de execução (C, 2023). Para a gestora, “a comunicação vai mais ao ‘porque?’ antes de sair executando” (C, 2023), tendo um olhar mais estratégico da comunicação em também impactar no negócio da empresa, sendo a Mercur um espaço para essa construção da comunicação. Os processos estratégicos de comunicação, no qual a Mercur tem reconhecido no seu ambiente organizacional, se tornam necessidades e oportunidades identificadas pela empresa que reforçam o posicionamento da atuação (Oliveira e Paula, 2012) da área de comunicação, trazendo voz e não transformando a área em apenas um “balcão de pedidos” (A, 2023).

A organização também segue uma frente de diversidade e inclusão, em que (A) alega que em setembro de 2023 a Mercur lançou o projeto ‘Somos Mais’, em virtude de elencar frentes de trabalho, sendo a primeira com o foco em pessoas com deficiência (PcDs). Atualmente a Mercur conta com 10 funcionários que se enquadram em pessoas com deficiência, e para lançamento desse projeto, a comunicadora (A) cita que foi realizada uma ação de sensibilização no início do turno em que esses colegas convidavam os demais a viver a experiência de ser uma pessoa PcD por um curto período de tempo. Hoje a empresa conta também com uma intérprete de Libras²⁰ que fornece aulas regulares para todos os funcionários. (A) reforça que diversidade e inclusão é uma pauta que está presente no DNA da

²⁰ Libras é a sigla da Língua Brasileira de Sinais, uma língua de modalidade gestual-visual onde é possível se comunicar através de gestos, expressões faciais e corporais (Libras, 2023).

empresa, ligada à cultura do cuidado e ao posicionamento da Mercur como uma empresa que cuida das pessoas.

O último questionamento para as entrevistadas teve como ponto central falar sobre Comunicação Não-Violenta e como esse tema é abordado no ambiente de trabalho da Mercur. A comunicadora (C) relata o incentivo de tratar o tema no dia a dia da empresa, dado que já foram realizados cursos sobre CNV com os trabalhadores da Mercur para entender mais sobre e colocar em prática, assim como materiais sobre Comunicação Não-Violenta nos portais de aprendizagem da organização, disponível para acesso de todos empregados. No perfil de cargos dos funcionários da Mercur, a entrevistada (C) cita que há como uma das habilidades desejáveis é possuir uma ‘Comunicação que Aproxima’, tendo como escopo “ter uma comunicação assertiva, que questiona com responsabilidade e cuidado” (C, 2023). Isso a Mercur tenta trabalhar muito com os seus empregados e valoriza como uma habilidade de desenvolvimento de cada pessoa colaboradora da organização.

Uma das práticas realizadas pela Mercur que são voltadas para a cultura do cuidado e a comunicação não-violenta na organização é o ‘check-in’ e o ‘check-out’ que, segundo (C), consiste em “entender como o colaborador está chegando naquele momento na empresa e como ele sai” (C, 2023). Para a entrevistada (C), essa prática tem como objetivo fazer o empregado parar e pensar “como estou me sentindo hoje?”, abordando tanto questões de trabalho como pessoais. Outrossim, com essa prática a Mercur se questiona em “como proporcionar ambientes na organização e que seja possível conhecer as pessoas?” (C, 2023), entendendo o jeito de cada, criando o senso de confiança e olhando para si mesmo com os olhos do outro. Com o propósito de trabalhar as relações entre os funcionários da Mercur, a profissional (C) menciona que existe um grupo operativo chamado ‘Pichon Reviere’ que apoiou a organização em criar condições para a emergência do diálogo e a transformação da empresa (Strussmann et al., 2017).

Utilizando a CNV como um direcionador da comunicação da Mercur, a empresa consegue entender as necessidades de cada indivíduo organizacional, apoiando na maneira que cada um se expressa e se abre para conseguir ouvir o outro (Rosenberg, 2021). Outro ponto em destaque é sobre a Mercur conseguir criar espaços de escuta ativa, de um diálogo genuíno e oportunidades de empatia (Batista e Moretti, 2020) a partir de todos os programas, projetos e ritos

apresentados que tornam a comunicação não-violenta um fator cotidiano da empresa.

A ‘Comunicação que Aproxima’, *soft skill* do funcionário Mercur, é um exemplo de como incorporar a CNV de Rosenberg (2021) no cotidiano da empresa, em que a organização busca um olhar dialógico com todos seus públicos (construção coletiva), e utiliza disso como uma metodologia que permeia a estratégia comunicacional (Florczak, 2020) da Mercur. Os 4 componentes da comunicação não-violenta — observação, sentimento, necessidade e pedido — (Rosenberg, 2021) estão presentes da empresa, principalmente o sentimento de entender como o sujeito Mercur está e do que ele necessita naquele momento.

Por meio da CNV, a Mercur reconhece e incentiva a diversidade de ideias, fortalecendo a disposição e interesse de seus empregados em dialogar com quem pensa diferente. Isso oportuniza um ambiente organizacional mais saudável, que se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, com enfoque em criar um espaço acolhedor, autêntico e produtivo.

Os processos humanizados e humanizadores da Mercur proporcionaram a empresa uma nova forma de enxergar as coisas, criando reflexões sobre o que de fato a organização faz de bom para o planeta e para as pessoas. Desde sua virada de chave, a Mercur contribuiu para o desenvolvimento sustentável da natureza e auxiliou milhares de pessoas diariamente com produtos, iniciativas e projetos que impactam de forma positiva para a sociedade. E a Mercur não deve parar por aí: a empresa vem se fortalecendo no mercado com produtos desenvolvidos para ajudar as pessoas, buscando sempre pensar em como fazer o melhor para todos.

Para Marchiori (2017), estratégia significa mudança, e mudança significa adquirir um novo comportamento. A Mercur mudou, virou sua chave e conseguiu responder a pergunta “se a Mercur desaparecesse hoje, o que o mundo perderia?”. O mundo perderia um exemplo de empresa humanizada, que antes de pensar no lucro, pensa no bem-estar das pessoas, da natureza, dos animais e de todo ecossistema do planeta. A Mercur fez, faz e fará do mundo, um jeito bom pra todo mundo. E se, outras organizações seguissem o exemplo da Mercur, os meios corporativos também seriam de um jeito bom pra todo mundo. E se, outras organizações seguissem o exemplo da Mercur, virando a chave?

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tinha como proposta inicial responder três principais questionamentos. O primeiro dizia respeito em como a comunicação humanizada influencia na cultura e no ambiente organizacional. Florczak (2019) afirma que a comunicação humanizada no cenário organizacional proporciona uma mudança de perspectiva mais sensível no ambiente, a partir do olhar da cultura do cuidado. Na Mercur, a mudança de propósito, direcionada pelo viés humano-sócio-ambiental, trouxe para a organização uma nova forma como contribuir para o mundo e fazer a diferença na vida das pessoas, principalmente na de seus empregados. A comunicação humanizada da Mercur tem como principal direcionador da cultura interna a construção coletiva (Mercur, 2023), em que todas as pessoas colaboradoras têm a oportunidade de sugerir e abertura para opinar. Isso traz um ambiente organizacional mais saudável, seguro e leve para os funcionários, que se sentem pertencentes e escutados pela empresa.

O nosso segundo questionamento referia-se à relevância da cultura do cuidado e da comunicação não violenta nos processos humanizados e humanizadores na organização. Conforme Kunsch (2018) trabalhar questões de humanização utilizando a comunicação se torna um fator estratégico para alavancar o negócio da empresa. Além disso, processos de humanização transformam o ambiente organizacional em um espaço de maior qualidade de vida, impactando no aumento de produtividade e desempenho das atividades dos funcionários, se tornando benéfico para os resultados da empresa (GPTW, 2022). No ambiente organizacional da Mercur, os empregados trabalham 36 horas semanais, menos horas que um expediente de uma organização comum, o que impacta positivamente na constituição de um ambiente de trabalho estável e saudável.

O terceiro questionamento diz respeito às evidências práticas de empresas que são humanizadas e humanizadoras e como é aplicado no cotidiano da organização, ou seja, em como a Mercur desenvolve, na prática, os processos humanizadores e de humanização.

Para isso, a Mercur se tornou a empresa ideal para a nossa pesquisa, uma vez que a virada de chave e processo de mudança da organização em 2008 mudou o ambiente de trabalho de forma positiva, com mais ações e projetos pensados no bem-estar do empregado, na qualidade de vida e na criação de um espaço seguro

que coloca as pessoas como prioridade. De acordo com as profissionais de comunicação da Mercur, a empresa tem abertura para a comunicação dialógica, alinhando sempre o que fica melhor tanto para a organização quanto para o funcionário (C, 2023).

Cabe mencionarmos que para responder aos questionamentos e atender aos objetivos houve a necessidade da construção de um percurso teórico que nos possibilitasse recuperar conceitos fundantes, como: cultura do cuidado, comunicação não violenta e cultura organizacional.

Com o referencial teórico foi possível compreender como a cultura e a comunicação estão interligadas no ambiente de trabalho (Marchiori, 2017), com oportunidade em construir um espaço de abertura ao diálogo, de cuidar da saúde dos funcionários e tornar um ambiente seguro. A expressão da cultura do cuidado e o que ela representa para o bem-estar organizacional é fundamental para entender e trabalhar a comunicação no ambiente de trabalho (Florczak, 2020), principalmente na perspectiva da comunicação dialógica voltada para estabelecer relações de confiança entre a organização e seus públicos (Florczak, 2020). A Comunicação Não-Violenta de Rosenberg (2021), por sua vez, considera a necessidade da escuta ativa, do diálogo e do outro. Nas organizações, a metodologia contribui para construir e fortalecer as relações interpessoais, melhorar o clima organizacional e promover um espaço de segurança, confiança e de empatia (Rosenberg, 2021).

O nosso caminhar teórico e metodológico, com a realização das entrevistas reforçou a nossa crença sobre a relevância dos processos humanizados e humanizadores nos ambientes organizacionais. Pesquisar a Mercur foi uma ótima escolha, pois materializou 'na prática' os conceitos e nossas crenças. A expressão 'virada de chave' traduz o que acreditamos que as organizações que se dizem 'humanizadas' e 'humanizadoras', preocupadas com seus empregados, com uma cultura pautada pelo diálogo necessitariam realizar. Mais que uma simples expressão, envolve tomada de decisão, assumir que o que interessa são as pessoas, a sua qualidade de vida no trabalho e no mundo em que vivem e do qual fazem parte.

A Mercur é uma empresa de borracha que tem como principal propósito tornar o mundo um jeito bom pra todo mundo, com pilares organizacionais voltados para a humanização dos seus processos da empresa. Acreditamos que as organizações que efetivamente desenvolvem processos humanizados e humanizadores

transformam o ambiente organizacional em um espaço mais harmônico e benéfico para os públicos internos. Com a finalização desta monografia, conseguimos entender a relevância do tema para as organizações e para o bem-estar das pessoas que nelas trabalham.

O trabalho de conclusão de curso permitiu que fosse possível ter um olhar mais crítico em relação ao tema de humanização nas organizações, um assunto que vem sendo colocado em prática pelas empresas mais ainda não tem sua importância reconhecida no ambiente organizacional. A pesquisa também trouxe um olhar mais sensível sobre como trabalhar a comunicação humanizada e humanizadora, comunicação não-violenta e a cultura do cuidado. Como análise na prática, a Mercur se torna uma empresa referência e que agregou muito para o entendimento real de como processos humanizados e humanizadores podem transformar todo o propósito de uma empresa e focar na qualidade de vida das pessoas. A Mercur fez nossos olhos brilharem com objetivo enquanto organização: cuidar do bem-estar das pessoas, promover a sustentabilidade e contribuir com algo para a sociedade.

Trabalhamos no decorrer dessa pesquisa em como os processos humanizados e humanizadores podem causar impactos na cultura e no ambiente organizacional. Nesse cenário, vemos a possibilidade de analisar futuramente sobre o papel das lideranças como fonte de apoio na humanização dos ambientes organizacionais, recorrendo às metodologias da comunicação não-violenta e da cultura do cuidado. Esperamos que a presente monografia possa ter contribuído para o entendimento dos processos humanizadores e de humanização nas organizações, sensibilizando-as para também terem a sua virada de chave. Esta é a nossa esperança.

REFERÊNCIAS

AMBAR, Jéssica Carpim. **Comunicação Não Violenta (CNV) e aplicação na gestão de conflitos**. Medium, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://medium.com/@jessicacarpim/comunica%C3%A7%C3%A3o-n%C3%A3o-violenta-cnv-e-aplica%C3%A7%C3%A3o-na-gest%C3%A3o-de-conflitos-46176e16d97>. Acesso em: 13 out. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Tendências em Comunicação Interna 2023. **Aberje**. São Paulo: 2023. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf. Acesso em: 2 out. 2023.

BATISTA, Eraldo; MORETTI, Sarah. **Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação eficaz e não violenta com os trabalhadores**. Saber Humano, vol. 10, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/424/453>. Acesso em: 24 set. 2023.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K.(org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicações**. São Paulo: Summus, 2016. *E-book*. Acesso em: 14 out. 2023.

CULTURA do cuidado, a comunicação mais estratégica - Papo com Rosângela Florczak. [S. l.], FLORCZAK, Rosângela, 2020. 1 vídeo (13:26). Publicado pelo canal Felipe Lemos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BfP6AIL2oso>. Acesso em: 14 set. 2023.

COSENZA, Bruna. Comunicação Não-Violenta: Entenda sua Relevância no Trabalho. **Virtude - Blog de Saúde Mental**. [S. l.], 22 set. 2021. Disponível em: https://www.virtude.com/blog/comunicacao-nao-violenta-relevancia-no-trabalho/?utm_source=blog&utm_medium=comunicacao-nao-violenta-relevancia-no-trabalho&utm_content=blog_traffic#Qual_e_a_importancia_da_comunicacao_nao_violenta_no_trabalho. Acesso em: 13 out 2023.

GRUPO INSIGNE. **Cultura de Cuidado e Resultado**: conheça a estratégia que conquistou o selo gptw pelo 5º ano consecutivo. Rio de Janeiro [2023]. Disponível em: <https://www.grupoinsigne.com.br/cultura-de-cuidado/>. Acesso em: 02 out. 2023.

CORREA, Caroline Vinhaes. **Humanização Empresarial: O novo modelo de gestão de pessoas**. 2019: São Paulo. Acesso em: 13 out. 2023.

DALBEM, Eduardo Avila. **(Re)pensar a comunicação no contexto interno das organizações e sua relação/influência na/para a reputação organizacional**. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/ff/164fi7o/puc01000505423>. Acesso em: 14 out. 2023.

DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J.J (org). **Os Saberes da Comunicação: dos fundamentos aos processos**. Brasília: Casa das Musas, 2007.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ELASTIM. **Borracha Neoprene**: conheça a linha de borrachas Neoprene. São Paulo [2016]. Disponível em: <https://www.elastim.com.br/site/manta-borracha-neoprene.php>. Acesso em: 03 nov. 2023.

FIGUEIREDO, Luís Claudio. **A metapsicologia do cuidado**. Psychê, vol. XI.: São Paulo, 2007. *E-book*. Acesso em: 16 set 2023.

FLORCZAK, Rosângela. [**Ano decisivo para a cultura do cuidado em escolas e universidades**]. Porto Alegre, 8 mar. 2021. LinkedIn: @roflorczak. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ano-decisivo-para-cultura-do-cuidado-em-escolas-e-ros%C3%A2ngela-florczak/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 02 out. 2023.

FLORCZAK, Rosângela. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Rev. Cad. Comun.**, Santa Maria: 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/41152/pdf>. Acesso em: 16 set. 2023

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica**: tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. 2016. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194>. Acesso em: 02 set. 2023.

GAD. **Quem somos**. São Paulo [2023]. Disponível em: <https://www.gad.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002. *E-book*. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.

GIL, Antonio C. Delineamento da pesquisa. In: GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. *E-book*. Acesso em: 19 out. 2023.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **Gente e gestão**: 5 dicas para cuidar dos colaboradores da sua empresa com eficiência. [S. l.], 15 mar. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/gente-e-gestao/>. Acesso em: 02 out. 2023.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **Por que cuidar dos colaboradores é essencial para o crescimento da empresa? Entenda aqui!**. [S. l.], 19 abr. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/cuidar-dos-colaboradores/#:~:text=Cuidar%20dos%20colaboradores%20cria%20um,na%20reali>

za%C3%A7%C3%A3o%20de%20seus%20objetivosAcesso. Acesso em: 03 set. 2023

GUPY. Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos. **Gupy**. [S. l.], 13 set. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 19 set. 2023.

INSTITUTO AVON; PAPODEHOMEM. **Derrubando Muros e Construindo Pontes: como conversar com quem pensa muito diferente de nós?**. [S. l.], 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/15kCDQDIh7_-KVWEK9atYHgK5HQOFtmSw/view. Acesso em: 13 out. 2023.

INSTITUTO PAULO FREIRE. [**Sobre**]. São Paulo, 2023. LinkedIn: [company/instituto-paulo-freire](https://www.linkedin.com/company/instituto-paulo-freire). Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/instituto-paulo-freire/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 04 nov. 2023.

INSTITUTO CNV BRASIL. **Comunicação Não-Violenta (CNV): O que é e como praticar**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.institutocnvb.com.br/single-post/comunica%C3%A7%C3%A3o-n%C3%A3o-violenta-cnv-o-que-%C3%A9-e-como-praticar>. Acesso em: 04 set. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, v. no 2018, n. 33, p. 13-24, 2018. *E-book*. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 16 set. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. In: FELIX, Joana (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 87-103.

LOJA MERCUR. **Bolsa Térmica Natural**. Santa Cruz do S2023. Disponível em: https://loja.mercur.com.br/bolsa-termica-natural/p?idsku=659&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw-pyqBhDmARIsAKd9XIPNY5mh40ffQ7Wn4Mb8HabrcnT5DQxFkuRS63wvz0fMANIWRg18CkgaAjiPEALw_wcB. Acesso em: 05 nov. 2023.

LIBRAS. **O que é Libras?**. Alambari, 2023. Disponível em: <https://www.libras.com.br/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**: responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. *E-book*. Acesso em: 17 nov. 2023.

MACHADO, Filipe; et. al. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. Belo Horizonte: **Revista Una**, 2016. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/712>. Acesso em: 23 set. 2023.

MAGALHÃES, Bia; MELLO, Rachel. Atrair e reter talentos é fundamental para a estratégia de negócio. *Bússola*, **Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/atrain-e-reter-talentos-e-fundamental-para-a-estrategia-de-negocio/>. Acesso em: 02 out. 2023.

MAMILOS 204: **Comunicação Não-Violenta**: Derrubando Muros. [Locução de]: Dominic Barter, Juliana Wallauer e Mafoane Odara. [S. l.]: B9, jul. 2019. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/0AICTGHu7lpkmiegy8OmMb?si=0998cecbce5d4a48>. Acesso em: 24 set 2023.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional um olhar estratégico sobre a organização**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MARCHIORI, Marlene (org). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014.

MERCUR. **Sobre a Mercur – História**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/historia/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MERCUR. **Sobre a Mercur – Iniciativas**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/iniciativas/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

MERCUR. **Sobre a Mercur – Iniciativas: Borracha Nativa**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/iniciativas/borracha-nativa/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

MERCUR. **Nossos Produtos - Educação**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/produtos/educacao/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

MERCUR. **Nossos Produtos - Inclusão**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/produtos/inclusao/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

MERCUR. **Nossos Produtos - Saúde**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/produtos/saude/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

MERCUR. **Sobre a Mercur – Propósito**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/proposito/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

MERCUR. **Sobre a Mercur – Trabalhos Acadêmicos**. Santa Cruz do Sul. 2023. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/trabalhos-academicos/>. Acesso em: 14 set. 2023.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes et al. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **ESG**: Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 10 nov. 2023.

QUESTIONE sua empresa, mude vidas: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. Porto Alegre: Hoelzel, Jorge, 2014. 1 vídeo (13:03). Publicado por TEDx Talks. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>. Acesso em: 03 nov. 2023.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. 2 ed. São Francisco: Jossey-Bass, 1997. *E-book*. Acesso em: 23 set. 2023.

SCHEIN, Edgar H; BRANDÃO, Ailton Bomfim; MARIOTTI, Humberto. **Cultura Organizacional e Liderança**. 2009. *E-book*. Acesso em: 23 set. 2023.

SCHERER, Aline. **Comunicação Consciente**. Comunicação Empresarial Aberje, edição 109, 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/ce/109/dossie-comunicacao-e-saude-mental/comunicacao-consciente/>. Acesso em: 24 set. 2023.

SCHERER, Aline. **Intangível, mas Essencial**. Comunicação Empresarial, edição 110, 2023. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/ce/110/intangivel-mas-essencial/>. Acesso em: 23 set. 2023.

SILVA, Cláudia Sofia. **Relevância da dimensão social e ambiental da responsabilidade social corporativa na marca empregadora**. [S. l.], 2021. Acesso em: 02 out. 2023.

SOUNDCLOUD. Jorge Hoelzel Neto – facilitador da Mercur – 99 anos da empresa. Santa Cruz do Sul: **Rádio Gazeta**, 12 jun. 2023. Disponível em: <https://soundcloud.com/rdgazeta/jorge-hoelzel-neto-facilitador-da-mercur-99-anos-da-empresa-12072023>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SOUSA, P.; MENDES, W. **Segurança do paciente**: criando organizações de saúde seguras. 2 ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2019. Acesso em: 16 set 2023.

STRUSSMANN, Breno et al. **Narrativas da Mercur**: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/narrativas/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

VAN RIEL, Cees B.M. **Reputação**: O valor estratégico do engajamento de stakeholders. São Paulo: Elsevier, 2012. *E-book*. Acesso em: 14 out. 2023.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTÕES-GUIA PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Apresentação: nome, idade, formação, cargo que ocupa e tempo de empresa.
2. Falem brevemente sobre a estrutura organizacional da empresa. Quantos funcionários, segmentos existentes, modelo de trabalho.
3. Como funciona a estrutura atual da equipe de comunicação institucional?
 - A. São quantas pessoas?
 - B. Desde quando a área existe na empresa?
4. Quais são as principais atividades que a área executa no dia a dia?
5. Sabemos da grande virada de chave da Mercur, que trouxe uma visão mais humana para a organização como um todo. Quais são as mudanças que foram mais significativas no ambiente interno e na cultura organizacional a partir do processo de mudança?
6. Qual o papel da equipe de comunicação institucional nesse processo de mudança e humanização da empresa?
7. A virada de Chave a Mercur trouxe e ainda traz muitas mudanças para o ambiente interno da empresa. Como os públicos internos reagiram e reagem com essa mudança de cultura e os novos processos de humanização da Mercur?
8. Quais foram as principais mudanças que hoje vocês veem que impactaram [e que ainda impactam] diretamente na comunicação interna, nas atividades da equipe e em como são desenvolvidas?
9. O que vocês percebem como facilidades e dificuldades dentro da área de comunicação com o novo posicionamento da Mercur?
10. Atualmente, como os processos humanizados e humanizadores se encontram na organização? Há ações voltadas para a cultura do cuidado e com a comunicação não-violenta?

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE REALIZADA COM DUAS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA MERCUR

- 1. Eu vou começar primeiramente pedindo para vocês duas se apresentarem, falando nome idade, a formação, o cargo que vocês estão atuando na Mercur e o tempo que vocês estão na empresa também.**

A: Posso ir? Então tá. Eu sou a Ana Helena, tenho 32 anos, sou Relações Públicas, atuo como assistente de comunicação interna juntamente no time da Camila há um ano e meio mais ou menos, há pouquinho tempo...acho que eram essas as perguntas né? Espero poder colaborar e contribuir com teu trabalho mesmo com pouco tempo de empresa.

C: Bom, eu sou a Camila, estou há 8 anos na Mercur e trabalho atualmente como gestora da área e comunicação. Tenho formação em Relações Públicas e assim como a Ana espero contribuir para o teu trabalho.

- 2. Vou pedir que vocês falem brevemente sobre a estrutura organizacional da Mercur hoje em dia, se vocês tem algum organograma institucional, quantos funcionários vocês tem atualmente, quais são os segmentos e também qual é o principal modelo de trabalho, se é híbrido, presencial, remoto...?**

C: Vou começar por aqui. A gente tem em torno de 700 colaboradores, divididos aqui em Santa Cruz do Sul em uma fábrica no centro e outra no distrito. E também temos pessoas que chamamos de 'equipe local', que são diversas pessoas em todos os estados do Brasil que fazem o processo de venda dos produtos da Mercur. Com a virada de chave alguns processos hierárquicos não facilitavam a inteligência coletiva, então Mercur entendeu que se precisava eliminar essas barreiras hierárquicas. Só que acabamos indo para um lado talvez muito radical, já que não temos mais cargos de gerente e mantendo somente os coordenadores das áreas, diminuindo um pouco a hierarquia. As decisões da empresa são no coletivo, então toda segunda-feira tem uma reunião de colegiado que contem os representantes de cada área para avaliarem assuntos comuns na organização e tomarem decisões de forma coletiva. O que eu te comentei que foi radical demais é porque acima do coordenador só estava o diretor geral, então faltou um pouco de gestão mais próxima. Desde do ano passado (2022), a gente tem os facilitadores de coordenação, que são 3 pessoas responsáveis por alguns setores da organização. Então os coordenadores respondem para esses facilitadores, e além deles tem o facilitador de direção que é o Jorge, a terceira geração da família, e um diretor geral. Hoje não existem tantos processos de gestão na organização, se diminuiu muito para facilitar o relacionamento e para as pessoas, independente do seu cargo, conseguirem contribuir mais na tomada de decisão da empresa.

- 3. Então tá. Agora falando um pouquinho mais da estrutura organizacional da equipe de comunicação. Vocês se nomeiam como comunicação interna ou comunicação institucional?**

C: Comunicação.

- 4. Comunicação no geral? Tá bem. Então falando da equipe de comunicação: como é a estrutura de vocês? Vocês são em quantas pessoas e desde quando a área existe na empresa, mais voltada para a comunicação interna?**

C: A área de comunicação iniciou em 2010, e ela nasceu com o intuito de ser 'comunicação para a sustentabilidade', então foi bem no processo de virada de chave. Antes disso a área de comunicação não existia. Existia uma área de marketing, mas eram bem os processos mercadológicos. Quando se fez a virada de chave se entendeu como é que a gente ajuda a se transformar junto com essa empresa que estava se transformando. Então aí se entendeu que precisava nascer uma área de comunicação mas para trabalhar educação para a sustentabilidade, porque a sustentabilidade na virada de chave veio como um valor muito forte para empresa. A sustentabilidade vem como um DNA

da empresa desde então. Então entendemos que comunicação precisava apoiar as pessoas. Toda essa questão metodológica de como fazer as pessoas se envolverem na virada de chave tem haver com o surgimento da organização. Em 2015, quando eu entrei, a comunicação já tinha um processo mais organizacional e institucional, para trabalhar o posicionamento da empresa. Por muito tempo a Mercur foi tímida, e a comunicação foi muito mais pra dentro do que pra fora. Hoje temos a área de comunicação e a área de marketing, que cuida mais dos processos mercadológicos de relacionamento com cliente, pontos de venda da Mercur, em que o time de comunicação apoia alguns projetos, como lançamento de produto, por exemplo. Hoje a comunicação interna está na figura da Ana, e tem como intenção entender o que precisamos reforçar com os colaboradores e como transmitir o conteúdo de fora pra dentro da organização. Na área de comunicação hoje somos 8 pessoas, sendo divididas em comunicação interna, conteúdo, imprensa e relacionamento, canais digitais da marca, criação, núcleo audiovisual e também planejamento do setor como um todo.

5. Sei que tu já comentou um pouco sobre as atividades e os segmentos que existem dentro da equipe de comunicação, mas falando sobre a vivência de vocês duas, qual é o escopo de tarefas de tarefas que vocês executam?

A: Hoje dentro das nossas atividades o que a gente mais utiliza pra se comunicar com os colaboradores é a lista de transmissão do WhatsApp, que é onde a gente consegue ter um pouco mais de interação com o colaborador, além óbvio dos momentos presenciais e de ações. Trabalhar comunicação dentro da Mercur tem sido desafiador justamente para entender como comunicar de um jeito certo e fácil das pessoas entenderem, usando uma linguagem mais simples. É um desafio diário adaptar a comunicação que usamos lá fora aqui para dentro. O colaborador é muito participativo aqui na empresa, a gente percebe isso desde as ações internas até as interações em postagens virtuais. Uma atividade que é padrão do nosso escopo é olhar o planejamento de postagens das redes sociais da Mercur e entender como a gente pode abordar esses assuntos para comunicação interna. Ainda estamos nos estruturando enquanto plano de comunicação interna, mas sabemos também que CI é muito viva de acordo com as necessidades.

6. Tu comentou que vocês utilizam a lista de transmissão do WhatsApp para se comunicar com os funcionários da Mercur. Esse é o principal veículo que vocês utilizam para comunicação interna?

A: A gente não diria como canal principal. Hoje temos 3 frentes de veículos de comunicação internos. Não temos uma intranet que dá acesso para os colaboradores da área da produção, que são o nosso maior número de pessoas. Então eles tem acesso ao mural e as lideranças. O mural, embora seja para algumas pessoas ultrapassado, para a gente ele ainda é muito importante para a galera da fábrica. A gente tem o e-mail institucional que aí abrange todos os colaboradores, e a lista de transmissão, que foi criada na pandemia e por uma necessidade da pandemia, que acabou permanecendo até hoje. Os colaboradores são convidados a participar, ninguém é inserido na lista se não deseja. A lista tem o objetivo de ser conteúdos mais descontraídos, então a gente tem esse cuidado de não ficar toda hora realizando comunicações, temos um filtro que vamos enviando entre 3 a 3 informativos por semana, às vezes menos. Os comunicados de dia a dia ficam par ao mural, o e-mail e as reuniões com as lideranças. Da pra dizer que os 3 canais estão no mesmo patamar, pois atingimos públicos diferentes por cada um e os conteúdos também são diversos entre eles.

7. Essa grande virada de chave da Mercur, além de trazer esse olhar sustentável e voltado para questões socioculturais, ela também trouxe a visão mais humanista para a organização, colocando as pessoas no centro e pensando no cuidado de cada uma. O que vocês percebem que a virada de chave mais impactou no ambiente interno da Mercur e a sua cultura organizacional?

C: Tanto eu quanto a Ana não participamos diretamente da virada de chave da Mercur. Então te trazendo algumas percepções de colaboradores e a minha vendo como a Mercur se encontra hoje é que isso tudo foi um processo de '4 mãos', digamos assim. Foi uma coisa construída em conjunto. Primeiro de tudo é sempre pensado em ouvir as pessoas para tomar uma decisão em conjunto. Então eu percebo como a empresa quer considerar sempre diferentes olhares, tornando as coisas mais plurais e diversas. Eu noto que essa questão de olhar para o todo é uma coisa que é cultura da organização, assim como a cocriação, entendendo que quanto mais olhares a gente tiver mais

significativa se torna a decisão. Outra coisa que acabou se tornando a cultura da organização é a sustentabilidade. Então tudo que nós pensamos aqui é sempre associado no cuidado com o meio ambiente. Outra questão que veio da virada de chave que eu te comentei é a reunião de colegiado, que são reuniões com lideranças e colaboradores para conversar sobre e tomar algumas decisões de maneira coletiva. Lembrei também que temos um laboratório de inovação social, que mostra também a mudança de mentalidade da empresa.

8. Ainda abordando a virada de chave da Mercur, sei que vocês duas não estavam na empresa quando de fato o processo de mudança ocorreu, mas como sabemos a mudança de cultura não ocorre da noite par ao dia, e até os dias de hoje a empresa é impactada pelas mudanças de 15 anos atrás. Qual seria o papel da comunicação em relação às mudanças da virada de chave da Mercur?

A: Te trazendo algumas questões envolvendo a nossa área é justamente levar autonomia para as pessoas, não necessariamente tudo que as outras áreas querem comunicar precisa ser criado aqui. Hoje os outros setores da empresa tem total autonomia e liberdade, com responsabilidade, para colocar comunicados no mural, mandar e-mails e postar na lista de transmissão. Isso é um projeto que nós temos que será contínuo para que as pessoas se sintam mais autônomas e fazendo parte do processo. É muito mais pensado em como nós equipe de comunicação podemos dar o suporte necessário e as ferramentas para que as pessoas se apropriem também da comunicação e evoluam sua linguagem e escrita de materiais. Tudo isso está muito ligado a nossa cultura do dia a dia, pensando sempre em como as pessoas podem sugerir e estão abertas para darem sua opinião.

9. Dando seguimento, ainda relacionado aos processos de mudança da Mercur de 2008 e seus impactos até os dias de hoje, vocês veem essa percepção dos públicos internos da organização? Sobre todos os diferenciais que vocês têm que são voltados para o cuidado e o bem-estar dessas pessoas....

A: Nós temos uma enfermagem nos dois polos da Mercur, na produção principalmente, pois além de ser obrigatório, eles estão mais sujeitos a acidentes de trabalho e tudo mais. O que a gente tem além e que traz o colaborador ao centro é o grupo que temos chamado 'Saúde Integral', que promove encontros, palestras oficinas de assuntos diversos relacionados a saúde, sendo ela mental, física e até mesmo financeira, como foi um dos encontros que tivemos. É um conhecimento extra, que ta fora do dia a dia e aproxima mais para o pessoal e para o autocuidado das pessoas colaboradoras da Mercur.

C: Além disso, lembrei da meditação, que temos práticas de meditação online e presencial. É uma prática que estimula e tem gente que no intervalo também pratica. Temos a ginástica laboral, que são espaços para durante a jornada de trabalho dar aquela descompressão, ter esses momentos de respiro.

10. Com a vivência de vocês e também estando no ambiente interno dentro da área de comunicação, é percebido pelas pessoas esses diferenciais da Mercur?

C: Entendo que sim, as pessoas percebem esses diferenciais da organização. Ano passado nós participamos da pesquisa Melhores Para o Brasil da Humanizadas, em que media alguns aspectos de ambiente de trabalho, bem-estar organizacional e sustentabilidade. E em todos os quesitos a Mercur foi super bem. As pessoas entendem que na Mercur existe essa abertura para o diálogo, para alinhar o que fica melhor não somente para a empresa, mas também para o colaborador. Outro ponto que é bem relevante e é visto como um diferente, pois as pessoa comentam bastante positivamente e reconhecem isso, até mesmo na hora de avaliar outras oportunidades do mercado que aparecem, que são as 36 horas semanais. Hoje nós não trabalhamos na sexta-feira de tarde, e com isso de ganhou uma qualidade de vida para as pessoas. Então isso é muito forte aqui dentro, pois a nossa hora acabou valendo mais porque não foi reduzido o salário, trabalhando 36 horas.

A: Complementando só, que com o pouco tempo que estou na Mercur, isso com certeza é um diferencial bem significativo. Principalmente aqui na cidade que é de polo fumageiro em que as indústrias trabalham sábado e domingo, as 36 horas semanais da Mercur é algo já da cultura da

empresa, que nos resalta em marca empregadora. As pessoas buscam a Mercur muito pela qualidade de vida que a empresa oferece, o que também está muito ligado ao nosso posicionamento.

11. O que vocês percebem como dificuldades e também facilidades na área de comunicação a partir da virada de chave e do novo posicionamento da empresa?

C: A Mercur na virada de chave começou a estudar muito diversos autores da educação, e isso deixou a linguagem da comunicação muito complexa, prolixa, sabe? Até pra gente de comunicação era um enigma falar sobre a empresa. A empresa estava muito densa, então ela não chegava em todos os públicos. Outra dificuldade é que parecia que nós não podíamos comunicar sobre os nossos processos de mudança humano-sócio-ambiental. Nós tínhamos muito zelo em dizer que a Mercur era uma empresa carbono neutro, por exemplo. A gente não gritava o que a gente era. A gente com medo de parecer falso deixava de comunicar o que era verdadeiro. Hoje estamos quebrando essas barreiras, a empresa está se comunicando mais e aumentando o seu tom de voz. Nos tornamos mais didáticos, então de acordo com cada público utilizamos uma linguagem em que todos consigam entender a nossa mensagem. A gente tem muito cuidado com a marca e todas as pessoas da Mercur entendem essa importância, o que se torna uma facilidade na hora de realizarmos o nosso posicionamento, fazer parcerias com pessoas e outras empresas que estejam de acordo com os nossos princípios, construindo uma reputação e uma marca forte. A Mercur é super flexível, o que é ótimo entender o que ela pensa hoje pode não ser o que ela pensa amanhã, isso também traz um ponto de fraqueza de fazer a Mercur atrasar os seus processos. Então tudo tem um lado bom mas também tem suas dificuldades.

12. A última pergunta é mais voltada para dois assuntos importantíssimos do meu projeto que é a comunicação não-violenta e a cultura do cuidado. Como esses temas são abordados hoje em dia na Mercur? Tem algumas ações que são mais relacionadas com a cultura do cuidado e com a comunicação não violenta que vocês atuam dentro da organização?

C: Comunicação não-violenta já realizamos alguns cursos com alguns colaboradores para entenderem do que se trata e também ter a prática. A gente tem um portal de aprendizagem que os colaboradores podem acessar para desenvolvimento que também aborda temas de comunicação não-violenta. É uma coisa que não está no perfil de cargo de cada colaborador, mas está 'Comunicação que Aproxima', que é como se fosse uma das habilidades que cada colaborador deveria desenvolver. Ali tratamos temas como como ter uma comunicação assertiva, que questiona mas com responsabilidade. Trazer o que se pensa com responsabilidade e cuidado é uma coisa que a Mercur tenta trabalhar muito com as pessoas colaboradoras, valorizando isso como aprendizagem para todos. Às vezes fazemos algumas práticas na organização de 'check-in' e 'check-out', que é muito para entender como o colaborador está chegando aquele momento. Isso mostra o quanto precisamos aterrissar, trazendo o ser humano como um todo, que a pessoa não é só o que ela desenvolve no trabalho, ela também tem uma vida pessoal. É olhar o outro com um jeito diferente, conhecendo ele primeiro.

A: Não que seja bem o tema mas acho que é super ligado é sobre o grupo de diversidade e inclusão, com estudos por meio de um comitê para amadurecer o projeto e ele ser divulgado internamente. Ele foi divulgado internamente há 2 meses para toda a empresa, o 'Somos Mais', em que foi elencado frentes de trabalho, e a primeira foi pessoas com deficiência. Então trazendo mais esse olhar do cuidado e do relacionamento foram realizadas ações de sensibilização em que éramos convidados a viver uma experiência de se colocar no lugar do outro e entender momentos mais delicados que uma pessoa com deficiência passa. Essas vivências que nos colocam em uma reflexão de como a gente pode sempre respeitar o colega e também se colocar no lugar dele, o que está muito ligado à cultura do cuidado com essa frente tão necessária. Isso fortalece a cultura da empresa, já que diversidade e inclusão também é um tema que tá lá no DNA e no nosso posicionamento.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br