

Juliano Augusto Melo  
Ramon Fernandes Lourenço  
Robson Carvalho Turcato  
Profa. Ms. Marta Terezinha Motta Campos Martins - Orientadora

Estratégias de Relações Públicas no Processo de Fortalecimento da Marca ÍMPAR –  
Inteligência de Marketing

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas do Centro de Educação, Comunicação e Artes da Universidade Estadual de Londrina, em cumprimento às exigências do curso para obtenção do título de graduação em Comunicação Social – Relações Públicas. Orientadora: Profa. Ms. Marta Terezinha Motta Campos Martins.

### **Resumo**

O estudo volta-se ao alinhamento da postura organizacional perante seus públicos, haja vista os pressupostos teóricos apresentados, os quais abordaram as constituintes da comunicação interna (cultura organizacional, gestão do conhecimento, clima organizacional e seu desenvolvimento e os Colegiados de comunicação) e os da comunicação institucional (imagem e identidade corporativa, discurso e retórica organizacional, novas tecnologias e a mensuração pela auditoria de comunicação). Um Plano de Relações Públicas foi elaborado para nortear a ÍMPAR – Inteligência de Marketing no posicionamento de sua nova marca, bem como na modificação de sua cultura organizacional.

Palavras-chaves: Mudança; Relações Públicas; Clima Organizacional; Colegiados de Comunicação; e, Gestão do Conhecimento.

### **Introdução**

As organizações modernas estão reconhecendo a influência de sua imagem e identidade para adesão dos públicos e o papel da comunicação na conformação de seus relacionamentos. A reputação se estabelece como diferencial competitivo em nossos dias.

O estudo foi concebido na Universidade Estadual de Londrina para cumprir a exigência de desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso de Relações Públicas – TCC, no ano de 2007. O artigo analisa as necessidades da organização Chiusoli e Pacagnan

Consultores Associados S/S LTDA<sup>1</sup>, situada na cidade de Londrina/PR, em relação à mudança de sua marca<sup>2</sup> institucional, de C&P Consultores Associados para ÍMPAR – Inteligência de Marketing<sup>3</sup>, haja vista que a evolução do negócio implicou diretamente em alterações da cultura, do clima, dos relacionamentos, da imagem e da identidade organizacional. As estratégias de relações públicas pretenderam guiar a empresa mediante sua nova concepção, seus novos serviços e unidades, estabelecendo redes de relacionamentos e estreitando os existentes.

A metodologia adotada para o plano de comunicação compartilha com aspectos da pesquisa-ação, uma vez que esta linha investigativa exige uma composição de relações interpessoais. Ela é uma estratégia na qual se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa.

[...] Um dos principais objetivos dessa proposta consiste em dar aos pesquisadores e grupos de participantes os meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem, em particular sob a forma de diretrizes de ação transformadora” (THIOLLENT, 2004, 8).

Outro ponto de referência entre a pesquisa-ação e as estratégias de relações públicas deste plano, remete ao caráter qualitativo e à forte presença do diálogo em toda estrutura organizacional.

A compreensão da situação, a seleção dos problemas, a busca de soluções internas, a aprendizagem dos participantes, todas as características qualitativas da pesquisa-ação não fogem ao espírito científico. O qualitativo e o diálogo não são anticientíficos [...] (THIOLLENT, 2004, 23).

Os Projetos Experimentais abrangeram a comunicação interna e institucional que respaldaram as estratégias de curto, médio e longo prazo objetivando gerenciar o processo de mudança e fortalecimento da nova marca institucional, e, como consequência a ampliação das oportunidades de negócios. A estratégia do plano de relações públicas estimulou o diálogo entre os constitutivos da organização (direção e colaboradores), pois desta forma possibilitou a melhor compreensão dos colaboradores perante a missão, a visão e os valores da empresa e, ao mesmo tempo, capacitou a alta administração para um maior conhecimento sobre as atitudes e os anseios dos seus funcionários.

O trabalho discorre sobre as frentes de atuação da comunicação interna: Colegiado de Comunicação e Gestão do Conhecimento; sobre Colegiado de Comunicação que

---

<sup>1</sup> A CHIUSOLI & PACAGNAN Consultores Associados S/S Ltda. foi fundada em 14 de julho de 2004 pelo Prof. Dr. Cláudio Luiz Chiusoli e do Prof. Dr. Mário Nei Pacagnan; diretores-sócios. Primeiramente recebeu o nome fantasia de C&P Consultores Associados e, a partir de fevereiro deste ano, 2007, passou a exercer o nome fantasia ÍMPAR – Inteligência de Marketing.

<sup>2</sup> As concepções acerca da terminologia “marca” serão tratadas no item Comunicação Institucional.

<sup>3</sup> Kotler (2000) define Sistema de Inteligência de Marketing como “um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing”.

é detalhado sua estruturação e seus objetivos: valorização da equipe, estímulo à formalização de processos internos e ao desenvolvimento de novas ferramentas de trabalho. Sobre Gestão do Conhecimento defendeu-se o debate multidisciplinar e a troca de informações pautada em uma comunicação eficiente, sendo de máxima importância para o processo do aprendizado organizacional.

No que se refere a comunicação institucional, com uma base sólida proporcionada pela comunicação interna, foi possível um trabalho direcionado a criação de uma imagem positiva perante os públicos. Propôs-se por meio da comunicação institucional, o alinhamento da imagem ao discurso e à personalidade, buscando a construção da credibilidade organizacional.

Argumenta-se sobre a construção da imagem corporativa estar relacionada à necessidade de legitimação da organização em relação ao seu ambiente técnico-institucional; tal legitimidade é um status conferido à organização quando seus públicos chancelam e dão suporte aos seus objetivos e às suas atividades.

## **1 Apresentação da Organização**

Fundada em 14 de julho de 2004 a empresa, cuja razão social Chiusoli e Pacagnan Consultores Associados S/S LTDA, atuava com o nome fantasia C&P Consultores e Associados<sup>4</sup>, englobando duas frentes de negócios distintas, pesquisa e consultoria. A partir de fevereiro de 2007, a Chiusoli & Pacagnan Consultores Associados passou a exercer o nome fantasia ÍMPAR – Inteligência de Marketing e a englobar: Consultoria em Plano de Negócios; Planejamento Estratégico; Planejamento de Marketing; Mapeamento de Fluxos e Processos; Treinamentos Corporativos e Pesquisas qualitativa e quantitativa. Fundamentada no trinômio: missão, visão e valores; os quais norteiam suas atividades-fim, a ÍMPAR solicitou um plano de comunicação que estabelecesse sua ação em prol do seu desenvolvimento concomitantemente àqueles com os quais se relaciona. A mudança de seu nome, em decorrência do próprio crescimento no mercado, acarretou grandes transformações internas e externas. Para gerenciar essas mudanças, o plano de relações públicas priorizou a comunicação interna e a comunicação institucional.

---

<sup>4</sup> Idem 1.

## 2.1 Investigação organizacional e gerência do clima

Pelas variáveis que configuram o clima organizacional (personalidade, motivação, liderança e satisfação) , pode-se compreender que “o clima é a transposição plena da experiência do grupo e revela a representação mais próxima da consciência coletiva” (LOBO, 2003, p.64). Isso se justifica, pois por “constatações óbvias (...) o ser humano é um ser de desejo e pulsão, um ser simbólico e um ser espaço-temporal que, pelas relações mantidas com o outro, realiza o jogo da identificação: introspecção, projeção, transferência” (FREITAS, 2006, p.55).

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o meio ambiente e em respostas aos estímulos que dele recebe. As ciências comportamentais trouxeram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e das características do ser humano [...] (MAXIMIANO, 2004, p.260).

Segundo Kahale (2007), quando a motivação dos colaboradores é baixa, esses “utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este índice (capacidade de produção) pode chegar a 60%”. Neste estudo as mensurações e observações resultaram de duas pesquisas elaboradas e aplicadas pelos autores que seguiram as proposições de Junqueira e Barreto (2007). A primeira, a Pesquisa de Valorização da Equipe, teve como objetivo diagnosticar o índice de satisfação dos constitutivos perante a ÍMPAR; o trabalho desenvolvido por cada um; o cargo ocupado; o relacionamento que o colaborador desempenha com o grupo; e, a percepção de importância que cada um detém acerca de suas funções e responsabilidades.

A segunda, a Pesquisa de Clima Organizacional, com os constitutivos – seguindo a mesma proposta da primeira, teve como instrumento utilizado o questionário, com perguntas abertas. Com a inclusão dos diretores, buscou-se diagnosticar o clima organizacional; o índice de satisfação e motivação; a percepção de liderança e a influência da personalidade no convívio organizacional mediante o relacionamento colaboradores/direção; e, novamente a valorização e a percepção de importância que cada um detém acerca de suas funções e responsabilidades – alguns pontos foram propositadamente repetidos nesta segunda pesquisa como parâmetro de comparação entre a primeira e esta. Foi por meio da realização das pesquisas, reuniões com a direção, equipe, e pela observação do comportamento, que o diagnóstico tomou corpo, dando base para as propostas de comunicação que foram delineadas no plano de comunicação.

Constatou-se que havia estímulo motivacional decorrido pelo novo momento, ao mesmo tempo em que se configurava certa insegurança marcada pela indeterminação de dadas formalidades organizacionais, tais como organograma, nomenclatura de cargos e funções, missão, visão e valores da empresa e insegurança quanto às projeções futuras na nova organização. As respostas dos diretores demonstraram quase as mesmas sensações que as dos colaboradores, contudo, sob a ótica da alta cúpula: certa insegurança com relação ao novo corpo integrante da organização (recursos humanos); insegurança quanto à projeção futura da empresa; quanto ao relacionamento com os públicos e o desempenho da nova equipe.

Nesta perspectiva, tanto as pesquisas – Pesquisa de Valorização da Equipe e Pesquisa de Clima Organizacional – que obedeceram à formalização de um instrumento quanto às observações e informações advindas de reuniões, puderam constatar que a estruturação da rede interna de comunicação (em andamento, com previsão em médio prazo) e o estímulo participativo para configuração do fluxograma dessa, já demonstram uma conformação de clima organizacional pró-ativo.

### **3 Comunicação Interna**

A comunicação interna tem a função de conciliar os interesses da organização com os dos públicos essenciais constitutivos secundários<sup>5</sup> (FRANÇA, 2004), proporcionando maior integração entre ambos. Essa participação democrática só será efetiva a partir do momento em que o público interno passar a ser privilegiado e reconhecido, devendo ser respeitado pela organização, assim como, precisam enxergá-la como uma aliada na tentativa de alcançarem os seus objetivos.

Segundo Marchiori (2006, p.24):

As organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações. Na realidade, é preciso atuar no sentido de selecionar as informações para que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude.

---

<sup>5</sup> Públicos essenciais: retrata o grau de dependência jurídica e situacional, determinando, assim, se o público é essencial para a constituição, existência e permanência da organização no mercado; subdividi-se em públicos essenciais constitutivos primários (a organização depende deles para viabilização de seu empreendimento) e secundários (contribuem para a viabilização da organização em menor nível de envolvimento); neste trabalho leiam-se como sinônimos os públicos essenciais constitutivos secundários os também chamados funcionários, colaboradores e, mais comumente, público interno (FRANÇA, 2004).

A comunicação interna surge como forma de diálogo, abre canais de relacionamento, possibilita melhor compreensão dos colaboradores sobre os princípios organizacionais (missão, visão e valores) e, ao mesmo tempo, proporciona para os gestores maior conhecimento sobre as atitudes e os anseios desses. Os constituintes<sup>6</sup> da organização necessitam agir e pensar em sintonia e os trabalhos com a comunicação interna têm dois direcionamentos, a gestão do conhecimento e o clima organizacional. Dentre as ações desempenhadas que contribuem diretamente com a Gestão do Conhecimento está o Colegiado de Comunicação e Gestão. Este tem por objetivo principal criar um ambiente aberto ao diálogo e às discussões, re-avaliando processos de trabalho, possibilitando o espaço criativo de troca de idéias, que é fonte da gestão de conhecimento. Por meio dos Colegiados tem-se alcançado um nível maior de envolvimento por parte da equipe, auxiliando na tomada de decisão, influenciando diretamente no direcionamento da empresa.

Outro ponto importante abordado pelo planejamento das relações públicas na empresa é o Clima Organizacional. A evolução para um clima participativo começou com a integração da equipe, por isso, buscou-se, por meio de atividades específicas, fomentar esta atitude nos constituintes, tendo como ponto de partida a integração, ou seja, a coordenação de atividades com vistas a um funcionamento harmonioso, e a interatividade, que é a faculdade de troca entre um indivíduo e outro que pode ser inter-grupal (entre os grupos) e intra-grupal (entre os membros do agrupamento). O processo de integração não ocorreu somente entre os membros dos colegiados das frentes de atuação (consultoria, pesquisa e comunicação), mas sim, entre toda a equipe ÍMPAR.

Com isto já se visualizam alguns resultados em curto prazo, como o processo de adaptação à nova dinâmica da empresa observado pela mudança de determinados comportamentos dos membros da equipe; e, em longo prazo, objetiva-se a geração de negócios fomentados pelos próprios constituintes, frente ao crescimento da empresa junto ao seu próprio crescimento profissional, valorização pessoal e integração.

### 3.1 Colegiados de comunicação e gestão

Os colegiados de comunicação e gestão, incluem-se diretamente à configuração do clima organizacional, o qual, utilizando comunicação interna e sistemas de gestão diferenciados promovem a interação entre a organização e seus colaboradores - segundo Neves (2000) o sistema de colegiados contribui diretamente para esta causa.

---

<sup>6</sup> Leia-se por constituintes os essenciais constitutivos primários (alta administração) e os essenciais constitutivos secundários (colaboradores).

Para que a integração da comunicação aconteça, a comunicação empresarial deve ser gerida por um “colegiado inter-funcional” (NEVES, 2000), proporcionando que todas as funções que fazem algum tipo de comunicação com públicos trabalhem em equipe, com o mesmo sistema gerencial. Esta integração é importante, pois, cada função agrega ao processo habilidades e conhecimentos específicos, contribuindo com uma visão particular da realidade. Este somatório, orientado a um objetivo comum, maximizará os resultados obtidos por estas funções e contribuirá com o desempenho geral da organização.

Nesta perspectiva, propôs-se a arquitetura dos colegiados à direção da ÍMPAR – Inteligência de Marketing<sup>7</sup>, cujo objetivo foi fortalecer a efetividade do comportamento pró-ativo. Aceita pela direção e colaboradores, sua efetividade está em evolução; segundo previsto no plano de comunicação, sua total funcionalidade será alcançada em médio prazo. Primeiramente, por meio de reuniões dirigidas às frentes de atuação, foi ponderado suas responsabilidades, as quais, como pontua Neves (2000), são as seguintes:

- Planejamento estratégico das ações a serem tomadas;
- Check-up da organização, identificando pontos a serem trabalhados;
- Gerenciamento dos diversos tipos de comunicação existentes na organização;
- Determinação de objetivos.

Frente ao apresentado, cada equipe de atuação desenvolveu um plano de ação para sua unidade: identidade visual personalizada (logotipo da unidade, capa de relatórios, timbre de documentos), ferramentas de comunicação interna (institucionalização do programa de mensagem instantânea, e-mail para cada colaborador) e administrativa (pauta de reunião, padrão de cartas administrativas), padronização de medidores de efetividade (planilhas de metas, fluxograma de funções e cronograma de atividades). Respaldados pelo plano de relações públicas, as frentes da organização (pesquisa, consultoria e comunicação) atuaram independentes, umas das outras, ao mesmo tempo em que inter-relacionadas, ou seja, cada grupo de colaboradores – da respectiva frente de atuação – desenvolveu além do exposto acima, sua missão, visão e seus valores e ao término, foi possível expressar a missão, a visão e os valores do grupo ÍMPAR. Cabe ressaltar que o plano de ação desenvolvido para as unidades convergiu para o plano geral.

---

<sup>7</sup> Idem 3.

Outra ação iniciada pelo Colegiado de Comunicação e Gestão foi a avaliação dos processos de trabalho, pois, anteriormente os essenciais constitutivos secundários<sup>8</sup> não tinham abertura suficiente para questionar estes processos, o que agora vem sendo modificado pela nova configuração dos relacionamentos. Como resultante, tem-se melhorado os processos de trabalho, com a troca de idéias entre os constitutivos, e com a criação de novas ferramentas, em busca da eficácia e eficiência nos resultados – alinhamento e validação de metodologias de trabalho.

Nesta mesma linha, cada colegiado, utilizando das estratégias de relações públicas, participa do desenvolvimento de ferramentas de comunicação interna, como e-mail, programa de mensagens instantâneas, reuniões; e comunicação administrativa, exemplificado pelo termo de compromisso, padrão de impressos oficiais.

### 3.2 Gestão do conhecimento

Gerir o conhecimento é disponibilizar meios para capacitar os constitutivos primários e secundários<sup>9</sup> a planejar e executar as estratégias das ações organizacionais; é suprir de informações a empresa para que desempenhe o diagnóstico de suas ameaças e oportunidades, seus pontos falhos e seus diferenciais; é garantir a efetividade dos diversos tipos de comunicação existentes nela; é delinear objetivos atingíveis, mensuráveis e passíveis de realização, para que não implique em frustração, desistência. De acordo com Terra (2005, p.2) , “a gestão do conhecimento se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e infra-estrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos”.

A Gestão do Conhecimento é um processo no qual a organização cria oportunidade e estimula a capacidade de seus colaboradores em contribuir por meio de seus conhecimentos específicos, incentivando um espaço de criação, corroborando com o processo de aprendizagem organizacional. Seguindo essas orientações as estratégias de relações públicas para a ÍMPAR voltaram-se à cultura da gestão do pensar pautada na oralidade. Vale lembrar que esta é inerente à organização, estando inserida em todos os aspectos citados por Terra (2005, p. 86) e, com isso, a crescente cultura da gestão do conhecimento, que vem sendo implementada, tem fundamentação na fala, no diálogo, na exposição verbal das idéias e na discussão; para que as inovações, manutenção de procedimentos ou mesmo o descarte de

---

<sup>8</sup> Idem 5.

<sup>9</sup> Idem 5.



idéias, desempenhe uma relação participativa entre todos os constituintes da ÍMPAR – Inteligência de Marketing<sup>10</sup>. A cultura da inovação e da experimentação tomou proporções mais relevantes a cada novo projeto, quer fosse de pesquisa, consultoria organizacional ou comunicação – frentes de atuação desempenhadas pela ÍMPAR – Inteligência de Marketing<sup>11</sup>.

Quanto à terceira dimensão proposta por Terra (2005, p.85), a qual trata-se da organização de equipes multidisciplinares para atuação em projetos, as ações de relações públicas têm como proposta, a atuação em algo mais ousado, um processo paulatino: desenvolver uma cultura objetivada na transdisciplinaridade (longo prazo), por meio da comunicação, envolvendo todos os constituintes da ÍMPAR.

[...] Ela (a transdisciplinaridade) procura aproximar as disciplinas e os campos de conhecimento, busca unificar o conhecimento. Junto com a proposta da transdisciplinaridade, vem a sugestão de uma nova visão do conhecimento, menos compartimentalizada e disciplinar. Mais holística, com sistemas abertos e capazes de produzir uma nova ciência, novas tecnologias [...] (DOMINGUES, 2007)

Todas estas ações objetivando a gestão do conhecimento, possibilitadas pelo Colegiado de Comunicação e Gestão, resultam no aprendizado com os diversos ambientes e contextos nos quais a organização está inserida. Considerando o indivíduo como um sujeito pensante, que está em constante busca de melhorias, a ÍMPAR conseguirá maior comprometimento por parte do colaborador, pois o mesmo terá seu espaço e verá os resultados de suas ações.

### 3.3 Clima organizacional

“Cada um de nós somos um, somos vários, somos uma prolixidade de si mesmos” (Fernando Pessoa). Tal premissa indica a complexidade envolvida no clima organizacional; este se configura sob dois aspectos: primeiro sob a ótica do indivíduo em si mesmo; e, segundo, pela sua percepção como integrante de dado agrupamento e o reflexo disso em seu comportamento grupal.

O clima organizacional é somatório das percepções, anseios e desejos do indivíduo em si mesmo e do indivíduo enquanto grupo. Proposição compartilhada por Freitas (2006, p.56-62) ao enfatizar que é na relação com o outro que se constitui e se reconhece a si; e são nas identidades coletivas que se formam as ações sinérgicas. Foi diagnosticado na

---

<sup>10</sup> Idem 3.

<sup>11</sup> Ibidem.

ÍMPAR – Inteligência de Marketing<sup>12</sup>, que o clima estava em mutação, se fundindo entre as particularidades de cada integrante. Mediante a expansão organizacional da Chiusoli & Pacagnan e sua nova configuração como ÍMPAR – Inteligência de Marketing<sup>13</sup>, o clima foi diretamente afetado, tanto nos colaboradores que agora integram uma equipe com maior quadro, quanto nos diretores, que gerem uma estrutura empresarial diferente da proposta anterior.

O comportamento organizacional reflete a “sinergia” (FREITAS, 2006, p.56-62) resultante da coletividade, ou seja, nos valores implícitos na figura do líder, na postura sócio-responsável da organização, no alcance das metas traçadas pelos dirigentes, sem negligenciar os objetivos individuais de cada membro da equipe envolvida. A personalidade da organização mostra-se como uma rede rizomática<sup>14</sup>, onde cada nó remete ao um que forma o todo. Em outras palavras, a personalidade individual reflete a coletiva que contribui na formação do comportamento organizacional, que, por sua vez, norteia o clima organizacional, o qual integra a fundamentação da identidade corporativa.

Com base nesta fundamentação teórica, com o desenvolvimento do plano de relações públicas pode-se constatar que o diferencial a ser trabalhado, quanto à personalidade do indivíduo, é valorizar o colaborador por sua formação e conhecimento próprio, pois o corpo constituinte da organização forma-se por uma equipe multidisciplinar: economistas, administradores de empresas, profissionais de marketing e gestores de comunicação. A partir disso, a estratégia realizada pelos Colegiados foi mobilizar a atuação desta, de forma “sinérgica”, como pontua Freitas (2006), ao mesmo tempo em que não perdesse sua característica individual, ou seja, rizomática. O aspecto motivacional está atrelado aos fatores de satisfação e insatisfação. Descrição esta apresentada pela “Hierarquia de Maslow” (MAXIMIANO, 2004, p.271-272) e referenciada, também, por Chiavenato (2004b, p. 264-320), Robbins e Coulter (1998), assim como Lobo (2003):

[...] as pessoas estabelecem uma nítida diferença entre o que torna o seu trabalho mais agradável e o que encoraja a trabalhar mais. Condições de trabalho fáceis, contexto e vantagens sociais convenientes tornam o trabalho suave, mas não encorajam um esforço particular. O reconhecimento e as recompensas são fatores importantes na melhoria do desempenho [...] (LOBO, 2003, p.46).

---

<sup>12</sup> Id. Ibid.3.

<sup>13</sup> Idem 3.

<sup>14</sup> Hamman (2007) refere-se a rizoma como metáfora ao convívio social, o qual apresenta princípios de conexão e de heterogeneidade, de acordo com os quais, qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado com outro ponto e deve sê-lo – assim como um indivíduo com outro.

O maior expoente motivacional em andamento na ÍMPAR – Inteligência de Marketing são os Colegiados de Comunicação e Gestão, por meio deles, foi determinada autonomia no exercício da atividade e liberdade de expressão e apresentação de novos projetos. Como terceira variável do clima organizacional, influenciadora de sua configuração, está a caracterização do líder, suas funções e influências.

[...] liderar significa criar condições que permitam às pessoas produzirem conhecimentos válidos e que isso seja feito de forma a encorajar a responsabilidade pessoal [...] deve ser potenciadora, desintegradora e emergente, no sentido em que não deve criar culturas inibidoras das capacidades de aprendizagem [...] (LOBO, 2003, p. 47)

Tal habilidade pode ser identificada pelo diagnóstico organizacional e pela observação – dos autores deste trabalho – das atitudes de dados constituintes. Mesmo sem que houvesse formalização da hierarquia, determinados colaboradores captavam a atenção de outros da equipe, exerciam poder de decisão e direcionamento aos trabalhos. Anteriormente às ações de relações públicas, estes líderes informais eram passíveis de conflitos, pois sua liderança não tinha respaldo, inclusive da direção. Isto dificultava até mesmo no direcionamento dos trabalhos desenvolvidos pela empresa. Porém, após o estabelecimento da proposta do Colegiado e com a definição da hierarquia de cargos e funções, esta situação tem evoluído positivamente.

A variável liderança tem por fundamento a habilidade de estabelecer relacionamentos – partindo do pressuposto da busca por uma liderança em prol da boa vontade e do comprometimento organizacional – ou seja, “[...] conjunto de vínculos recíprocos entre pessoas [...] conjunto de ligações ou associações oficiais em grupos [...]” (FRANÇA, 2006, p.5).

Mediante tal rede de relacionamentos, o desenvolver da liderança centrada nos indivíduos, aperfeiçoa a produtividade e o alcance dos objetivos organizacionais, conseqüentemente tornando-a eficaz e eficiente, uma vez que, o envolvimento da equipe ÍMPAR nas tomadas de decisões e soluções de dificuldades, enfrentados pela empresa, faz com que se sintam integrantes, responsáveis, mais criativos e leais.

### 3.4 Cultura organizacional

As mudanças e propostas do plano de comunicação possibilitaram formar um novo cenário e coordenar atividades com vistas a um funcionamento harmonioso da empresa, dispondo a faculdade de trocas entre um constitutivo e outro. A tríade, crescimento

profissional, valorização pessoal e integração proporciona espaço ao diálogo entre administração e funcionário, reafirma a cultura da empresa e reflete na personalidade corporativa.

Marchiori (2006, p. 26) reforça a importância da comunicação na cultura quando analisa a dinâmica entre ambas:

Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica, portanto, real e passível de acompanhar de forma pró-ativa as mudanças do mundo e do mercado.

Dias (2003) parte do pressuposto que, assim como a humanidade, a cultura organizacional está em constante mudança, adaptando-se a sua dinâmica, cabendo a organização perceber a importância deste processo e administrá-lo. Segundo o autor “a cultura é vista como um processo e, como tal, está em constante mudança, o que se coloca, muitas vezes, é se é possível alterar o rumo das modificações para que se atinja uma situação idealizada por seus dirigentes” (DIAS, 2003, p. 139).

Conforme afirmam Dias (2003) e Marchiori (2006) sobre a dinâmica de mudanças na cultura organizacional, a cultura da ÍMPAR – Inteligência de Marketing se enquadra em tais definições, pois está em constante processo de aprendizado organizacional evolutivo, proporcionado por uma equipe multidisciplinar, adaptando-se sempre às novas exigências e transformações do mercado, o que justifica o proposto pelo plano de comunicação em se trabalhar a Gestão do Conhecimento e os Colegiados de Comunicação e Gestão.

### 3.5 Comunicação interna participativa

A comunicação interna, quando bem estabelecida, será benéfica para todos os envolvidos. É intrínseco das pessoas defenderem aquilo que é seu ou aquilo que tem participação. Quando se sente bem dentro da organização, quando tem seus interesses garantidos pela empresa, o público interno<sup>15</sup> se sente na obrigação de defendê-la. Ele se transforma no porta-voz, difundindo os valores de sua instituição, dentro de sua família, nos grupos de amigos. Essa atitude irá refletir diretamente na imagem empresarial.

Mas para que essa imagem seja positiva, um trabalho estratégico de relacionamento interno deve ser estabelecido.

---

<sup>15</sup> Idem 5.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (KUNSCH, 2003, p. 159).

Para Neves (2003, p. 314-318) a comunicação interna tem os seguintes objetivos: motivação dos recursos humanos; ajudar na construção de um comportamento profissional necessário às características do negócio, contribuindo para a construção da imagem empresarial; conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações dos recursos humanos; Informar o público interno (em relação ao *business*<sup>16</sup> e ao que se passa ao redor dele); criar um exército de embaixadores, ou melhor, de “relações públicas”<sup>17</sup>.

Um programa de comunicação interna eficaz começa com a determinação de metas, ou seja, tendo em mente os principais pontos a serem trabalhados. Para tanto, é necessário um prévio conhecimento das atitudes dos colaboradores quanto à empresa, se os mesmos estão de acordo com o discurso organizacional, se conhecem sua missão, sua visão e seus valores. Após descobrir os pontos a serem trabalhados, o próximo passo é a determinação dos veículos para a comunicação interna, lembrando que ela é de duas vias, o que possibilita *feedback*<sup>18</sup>. Esta escolha dependerá do porte e dos costumes da organização.

Este levantamento de informações é de primordial importância, pois serve para determinar o nível de conhecimento sobre a organização, e também o nível de satisfação, possibilitando maior compreensão do clima organizacional, como salienta Argenti (2006, p. 169) “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões. Envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Desta forma, fica claro o papel da comunicação interna como facilitadora para as mudanças organizacionais; pois é com a conscientização de todos os colaboradores que a empresa poderá ter um comportamento uniforme, agindo e pensando como comunidade, resultando na criação de um clima organizacional favorável.

---

<sup>16</sup> Negócios.

<sup>17</sup> Não cabe a interpretação de “exército de relações públicas” no sentido lato da atividade profissional, mas sim, como comunicadores respaldados por informações consistentes fundamentadas por um plano de comunicação.

<sup>18</sup> Idem 4.

#### 4 Conclusão

Por meio da ótica das relações públicas este trabalho analisou as necessidades da organização Chiusoli e Pacagnan Consultores Associados S/S LTDA<sup>19</sup>, em relação à mudança de sua marca institucional, para ÍMPAR – Inteligência de Marketing. Objetivou-se aplicar estratégias para oportunizar negócios por meio da comunicação e nortear a empresa mediante sua nova concepção, seus novos serviços e unidades, estabelecendo redes de relacionamentos e estreitando os existentes. Para tanto o plano de comunicação estabeleceu ações de comunicação interna devido à necessidade advinda da mudança de marca e suas implicações na cultura e no clima organizacional. Os constituintes foram estimulados na configuração de um clima organizacional participativo e favorável por meio do Colegiado de Comunicação e Gestão, mobilizando-os à construção e à vivência da missão, da visão e dos valores.

Contudo a implementação dos Colegiados teve sua inserção na cultura organizacional paulatinamente e sua institucionalização requereu que os autores acompanhassem as atividades das equipes até que houvesse seu amadurecimento. Como resultante houve a promoção da integração da equipe interna dando base para que essa integração fosse estendida aos outros públicos.

Partindo do fortalecimento da base interna, por meio da comunicação, essa integração com os outros públicos consolidou a imagem e a identidade da ÍMPAR – Inteligência de Marketing por meio de ações focadas, agora, na comunicação institucional. O trabalho de editoração multimídia tornar-se-á o expoente nessa fase, por meio de duas grandes ações, o site da organização e o relatório anual de cases de sucesso - para viabilização de ambos, a equipe interna será mobilizada.

Haja vista que este trabalho de conclusão de curso se propôs, por meio das relações públicas, utilizar a comunicação como diferencial competitivo, seus autores acreditam que com a base interna já realizada, e a institucional em andamento, a organização ÍMPAR – Inteligência de Marketing terá sua marca institucional efetivada, por meio do estreitamento das relações com os públicos com os quais se relaciona e, conseqüentemente, oportunizando negócios.

---

<sup>19</sup> Idem 1.

## REFERENCIAS

ARGENTI, Paul A.. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da visão moderna da administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

DOMINGUES, Ivan. **Humanidade inquieta**. Revista de Universidade Federal de Minas Gerais. Ano 1. n. 2. 2003. Disponível em <<http://www.ufmg.br/diversa/2/entrevista.htm>>, acessado em 19 de junho de 2007.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas no século XXI: relacionamentos pessoais**. Capítulo 1, p. 3-19. Margarida M. K. Kunsch (org). Obtendo resultados com relações públicas. 2º ed. Ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, Sidineia Gomes. **Cultura organizacional e comunicação**. Capítulo 4, p.53-62. Margarida M. K. Kunsch (org). Obtendo resultados com relações públicas. 2º ed. Ver. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

JUNQUEIRA, Cecília; BARRETO, Simone. **Pesquisa de clima organizacional**. Instituto MVC. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/index.htm>>, acessado em 14 de maio de 2007.

KAHALE, Flávia. **Criando um clima de motivação**. Instituto MVC. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/index.htm>>, acessado em 14 de maio de 2007.  
KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa**. Lisboa: Cetop, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOBO, Fátima. **Clima organizacional no setor público e privado no norte de Portugal; tradução nossa**. Portugal – Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada:** como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

\_\_\_\_\_. **Imagem Empresarial:** como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROBBINS, S e COULTER, M. **Administração e comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento – O grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.