

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas

**A UTILIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E
COMUNICAÇÃO INTEGRADA NUMA REDE DE ASSISTÊNCIA
TÉCNICA DO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

SIMONE MARGARETE BERTO DE CONTI
Orientadora: Prof^a. Dra. Sonia Ap. Cabestré

Bauru - 2007

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

SIMONE MARGARETE BERTO DE CONTI

**A UTILIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES
PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO INTEGRADA NUMA REDE DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA DO SEGMENTO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Centro
de Ciências Exatas e Sociais
Aplicadas como parte dos
requisitos para obtenção do
título de bacharel em Relações
Públicas, sob orientação da
Prof^a. Dra. Sonia Aparecida
Cabestré.**

**Bauru
2007**

Dedico este trabalho ao Roberto Carlos De Conti, meu esposo, que sempre me apoiou na realização do meu sonho, tornar-me um profissional de Relações Públicas. A atitude de compreensão, devido as minhas ausências, demonstrada por ele, foi me incentivando sempre a continuar na busca desse ideal.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus,
que é Pai... criou-me e ama-me incondicionalmente; a Jesus, o filho que... me salva e liberta-me no amor; e ao Espírito Santo... que me conduz como um barquinho, no mar da vida, que percorri até agora e, que tenho a percorrer. É certo que o vento forte que me leva pra frente é o amor de Deus.

Aos meus pais,
amados, que foram referência para a construção de minha personalidade... a pessoa que, hoje, sou. Segui o exemplo de vocês: a perseverança em alcançar o desejado, o comprometimento com o meu trabalho, a fidelidade aos meus valores cristãos e familiares, a coragem de encarar o novo, a honestidade em primeiro lugar. Por isso venci!... esta etapa da minha vida.

Ao meu esposo,
que esteve ao meu lado nas horas que lamentei e nas horas que demonstrei muita alegria. Pela graça de Deus fez, faz e sempre fará parte de minha história... inclusive por esta nova conquista.

Ao meu irmão, filhas e esposa,
que com carinho e amizade me acompanharam até aqui, partilhando os seus momentos em família comigo, fortalecendo o que sempre acreditei: na presença de Deus na vida conjugal, na força do perdão, no respeito aos pais e filhos.

Aos meus amigos,
da Gerência de Assistência Técnica & Serviços da Duratex, dos quais me apoiaram e me acolheram com tanto profissionalismo para que este trabalho se concretizasse. Sou grata a Deus por colocar em meu caminho, pessoas boas e dispostas a oferecer o melhor de si para o sucesso do outro.

Aos professores,
desta universidade que, com muita sabedoria, paciência e inteligência, conduziram o meu aprendizado durante este período de formação acadêmica. Em especial a minha orientadora e professora Sônia Aparecida Cabestré que, com muita compreensão e profissionalismo, tornou-se referência para o profissional que desejo ser.

“Não dá mais pra voltar, o barco está em alto-mar.

Não dá mais pra negar o mar é Deus e o barco sou eu.

E o vento forte que me leva pra frente é o amor de Deus.

Não dá nem mais pra ver o porto que era seguro.

Eu sou impulsionado a desbravar um novo mundo.”

(Não dá mais pra voltar. Música de Padre Jonas Abib)

RESUMO

Este estudo aborda a relevância da comunicação organizacional no contexto de uma rede de assistência técnica, de uma empresa do segmento da construção civil. A implementação de um processo de comunicação estratégica vem ao encontro da necessidade e implantação do sistema extranet para aperfeiçoar o relacionamento com o Posto Autorizado de Assistência Técnica (PAAT), visando o comprometimento deste para com a empresa e o produto do qual representa. Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos e definições abordando: comunicação organizacional, comunicação integrada, comunicação dirigida, gestão do conhecimento e da informação, extranet e relações públicas, o que possibilitou estruturar a fundamentação teórica. Realizou-se também, a pesquisa qualitativa com os dirigentes e funcionários da área de Assistência Técnica & Atendimento, utilizando-se da técnica de entrevista em profundidade e aplicação de questionário. Com base nos resultados pode-se elaborar uma proposta de comunicação estratégica, sob a ótica do profissional de Relações Públicas e de acordo com as necessidades básicas de comunicação da área de Assistência Técnica & Atendimento de uma organização do segmento da construção civil. Os resultados e o desenvolvimento das ações de comunicação demonstram a viabilidade do estudo proposto.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Comunicação Integrada, Comunicação Dirigida, Gestão do Conhecimento e da Informação, Extranet.

ABSTRACT

This study approaches the importance of organizational communication in a technical assistance web of a civil construction segment company. However, it is necessary to develop an extranet system to establish a strategic communication process to improve the relationship with the Technical Assistance Support Center. This process aims to the commitment of this assistance to the company and the represented product. A bibliographical research about concepts and definitions considering organizational communication, integrated communication, direct communication, knowledge management and information, extranet and public relations was accomplished to this study development to organize the theoretical background. After that, a qualitative methodology was applied for an in-depth interview as well as a questionnaire, then, managers and employers of Technical Assistance Support field were interviewed. Based on the results obtained, it is possible to prepare a strategic communication plan by Public Relations professionals according to Technical Assistance Support field communication basic needs of a civil construction segment company. The communication actions results and development show the viability of the proposed study.

Key-words: Public Relations; Organizational Communication; Integrated Communication; Direct Communication; Knowledge Management and Information; Extranet.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
1.1 Comunicação Integrada	24
1.2 Comunicação Organizacional	26
1.3 Comunicação Dirigida	29
1.4 Gestão do Conhecimento e da Informação	32
1.5 A Extranet	36
1.6 Relações Públicas	38
CAPÍTULO 2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
2.1 Duratex S/A – Trajetória e Caracterização	43
2.2 Missão e Políticas atuais	48
2.3 Contextualizando a unidade de Agudos	54
2.4 Necessidades básicas de comunicação	57
CAPÍTULO 3 DESCRIÇÃO DAS PESQUISAS DESENVOLVIDAS	60
3.1 Relatório de Entrevista em Profundidade	60
3.1.1 Justificativa	60
3.1.2 Objetivo	62
3.1.3 Metodologia	62
3.1.4 Limitações	63
3.1.5 Apresentação dos resultados	63
3.1.6 Considerações sobre a pesquisa	72
3.2 Relatório da Pesquisa qualitativa dos funcionários	75
3.2.1 Justificativa	75
3.2.2 Objetivos	75
3.2.3 Metodologia	76
3.2.4 Aspectos considerados para realização da pesquisa	77
3.2.5 Limitações	77
3.2.6 Tabulação	77
3.2.7 Apresentação dos resultados	77
3.2.8 Considerações sobre a pesquisa.....	92
CAPÍTULO 4 PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA OS POSTOS AUTORIZADOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA	95
4.1 Justificativa	95
4.2 Objetivos	96
4.3 Estratégias para implantação	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS	102
Anexo 1 - Roteiro da Pesquisa em Profundidade com o Gerente e Chefe da Área de Assistência Técnica e Atendimento	105
Anexo 2 - Carta entregue aos funcionários explicando sobre a pesquisa	106
Anexo 3 - Questionário da Pesquisa qualitativa com os funcionários da Área de Assistência Técnica e Atendimento	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fabricação da chapa dura	43
Figura 2 – Fábrica de Jundiaí em 1951	44
Figura 3 – Primeiro lote de chapa de fibra de madeira para os Estados Unidos	45
Figura 4 – Foto da inauguração da fábrica de Botucatu em 1973, que colocou o Brasil como principal exportador do produto	46
Figura 5 – Fábrica de Itapetininga no estado de São Paulo – adquirida em 1984 ..	46
Figura 6 – Fábrica de Agudos no estado de São Paulo – adquirida em 1988	46
Figura 7 – Fábrica em Gravataí no estado do Rio Grande do Sul – adquirida em 1984	47
Figura 8 – Certificado do Selo Verde conquistado pelo Duratex em 1995	48
Figura 9 – Revista Duratex	51
Figura 10 – Logotipo da intranet da Duratex	52
Figura 11 – Vídeo institucional da Duratex – Divisão Madeira	52
Figura 12 – Jornal da Duratex – Divisão Madeira	53
Figura 13 – Foto do mural na unidade de Agudos. Fotografia de Simone M. Berto De Conti - 09/11/2007	55
Figura 14 – Eficiência/Eficácia	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre globalização, competitividade e comunicação	63
Quadro 2 – Como avaliam a importância da comunicação no dia-a-dia das empresas	64
Quadro 3 – Como se dá a utilização da comunicação na empresa.....	65
Quadro 4 – Principais canais de comunicação utilizados pela organização para aproximação com os diferentes públicos	66
Quadro 5 – Canais e instrumentos de comunicação com os PAAT's	67
Quadro 6 – Avaliação dos canais de comunicação utilizados pela Assistência Técnica	68
Quadro 7 – Como avaliam a criação de um programa on line com informações pertinentes à administração do PAAT	69
Quadro 8 – Se os entrevistados conhecem a extranet	70
Quadro 9 – Se foi realizado pesquisa com os PAAT's sobre a utilização da Extranet como uma ferramenta para compartilhar informações.....	70
Quadro 10 - Tempo de atuação na empresa	78
Quadro 11 - Faixa etária	78
Quadro 12 - Fonte de leitura para atualização	79
Quadro 13 - Frequência na busca de informações	80
Quadro 14 - Busca de informação p/ atualização na empresa	80
Quadro 15 - Sobre a utilização da comunicação no contexto competitivo	82
Quadro 16 - A atitude na empresa quando a informação é de interesse coletivo	84
Quadro 17 - Avaliação dos instrumentos de comunicação disponibilizados pela empresa (em termos de utilidade)	85
Quadro 18 - Com que frequência utiliza os meios de comunicação disponibilizados pela empresa e se são eficientes	86
Quadro 19 - O papel da tecnologia no processo de dinamização da informação no contexto organizacional	87
Quadro 21 - Pontos fortes dos instrumentos de comunicação utilizados com os PAAT's	89
Quadro 22 - Pontos fracos dos instrumentos de comunicação utilizados com os PAAT's	90
Quadro 23 - Sugestões de melhorias para otimização da comunicação interna com os PAAT's	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação da empresa	78
Gráfico 2 – Faixa etária	78
Gráfico 3 – Fonte de leitura para atualização	79
Gráfico 4 – Frequência na busca de informações	80
Gráfico 5 – Busca de informações para atualização na empresa	81

INTRODUÇÃO

O cenário competitivo e globalizado requer das organizações novas posturas perante seus públicos. A postura, neste caso, é a comunicação nas organizações. A comunicação reflete a imagem institucional, o público constitui uma opinião e forma a imagem da empresa, amparado nas várias formas de comunicação.

É com essa realidade que os dirigentes convivem e as diferenças são rotineiras no ambiente organizacional, porque a concorrência passa a ser cada vez mais acirrada. Vive-se num mundo sem regra – a palavra de ordem é lucratividade.

Além de buscar a lucratividade, que é o objetivo principal das empresas, elas convivem com o avanço tecnológico e com a evolução das organizações concorrentes. E, para alcançar as novas conquistas sociais, ou melhor, o seu espaço no mercado, a empresa necessita rever seus métodos.

Para Ferreira (2001, p. 72), “o mundo moderno experimenta profundas e aceleradas transformações em todos os campos da atividade humana, resultantes do progresso científico e do inevitável desenvolvimento de novas tecnologias”.

Essas tecnologias permitem que as empresas sejam competitivas e continuem competitivas, necessitando rever seu relacionamento com os seus parceiros e clientes.

Parceria que necessita ser reconhecida como uma extensão da organização. Assim são os Postos Autorizados de Assistência Técnica (PAAT), identificado neste estudo também como público-parceiro. Ele tem como atividade principal prestar serviço em garantia do piso laminado de alta resistência Durafloor® à organização e aos consumidores. Ao executar a prestação de serviço com excelência resultará na satisfação do consumidor e, conseqüentemente contribui para o fortalecimento da identidade institucional da organização, que está inserida na Política da Qualidade, conforme abaixo:

Buscar liderança em performance, de forma sólida e saudável, nos mercados de produtos de madeira reconstituída e florestais e de materiais de acabamento para construção civil, através da alavancagem de vantagens competitivas e da obtenção de classe mundial nos níveis

operacionais e tecnológicos, com ampliação da capacitação gerencial, comprometida com a permanente melhoria da qualidade e de atendimento mercadológico. (fonte: crachá de identificação do funcionário)

Para que a prestação de serviço realizada pelo PAAT seja cada vez mais eficaz, há necessidade de informações e, isto é possível quando ocorre uma comunicação dinâmica, possibilitando o relacionamento e a integração entre todos os envolvidos.

Nesse contexto, destaca-se a comunicação integrada, também denominada comunicação empresarial e/ou organizacional. Trata-se de um processo dinâmico da comunicação em que a mensagem transmitida, na maioria das vezes, é proveniente de uma ação estratégica de Relações Públicas.

As empresas que utilizam a Comunicação Integrada como ação estratégica, neste contexto globalizado e competitivo, conseguem construir e manter sua identidade institucional. Esta identidade é visualizada por diversos públicos e o profissional de Relações Públicas tem condições de influenciar nesta percepção. Isto é reforçado por Kunsch (1986, p.124), “o RP por meio da comunicação, viabiliza o diálogo entre a empresa e seu universo de públicos, usando dos veículos de comunicação de massa e dos meios dirigidos”.

Uma das ferramentas de comunicação dirigida que podem ser utilizadas pelo profissional de Relações Públicas é a extranet. Esta é oriunda da Internet e tem como objetivo possibilitar que a organização administre os seus contatos e se relacione de forma on-line com o público específico, neste caso o PAAT.

As atividades de Relações Públicas em sua essência disponibilizam informação na rede da extranet auxiliando o público-parceiro na tomada de decisão. E, quando a empresa cria um ambiente propício para identificar e disseminar o conhecimento, ela agrega valor à organização e conseqüentemente atingirá suas metas.

Com o sistema de internet já em uso, é possível construir a extranet, a fim de compartilhar informações entre a Assistência Técnica e os PAAT's, como por exemplo, os relatórios de atividades, custos, comunicados.

A extranet por ser uma ferramenta de comunicação dirigida, contém informações sobre especificações do produto; situação dos relatórios de atividades; comunicados e outros, possibilitando o compartilhamento de informações. Os PAAT's poderão acessar de seus postos de trabalho, por meio da *webmail* e, assim obter informações que auxiliarão na tomada de decisão, contribuindo para uma melhor administração dos serviços prestados à Assistência Técnica & Atendimento Durafloor.

Frente a este cenário, o propósito deste estudo é destacar conceitos, definições e aplicações dos temas: Comunicação Integrada, Comunicação Organizacional, Comunicação Dirigida, Gestão do Conhecimento e da Informação, Extranet e Relações Públicas. Além disso, apresenta-se o resultado de duas pesquisas desenvolvidas no âmbito da empresa e, ao final, uma proposta de comunicação, na qual o foco é a implantação do sistema extranet.

Isto posto, apresenta-se a seguir a justificativa, hipótese, os objetivos e metodologia do estudo proposto.

- **Justificativa**

O tema escolhido é de interesse acadêmico e representa perspectivas futuras de trabalho, pois foi desenvolvido no local de trabalho do pesquisador. A afinidade com o tema foi devido à necessidade de encontrar novos processos de comunicação na Área de Assistência Técnica & Atendimento, do segmento da construção civil, bem como analisar bibliografia e organizar idéias e informações sobre a temática.

A pesquisa foi oportuna porque permitiu pesquisar e exercitar a capacidade de leitura, reflexão, investigação, análise, seleção e redação, além de assimilar os conceitos sobre comunicação, gestão do conhecimento, comunicação empresarial

com enfoque em relações públicas e comunicação integrada, para o bom desempenho das futuras atividades profissionais.

Além disso, é relevante para o leitor interessado sobre o tema, porque serão apresentados os conceitos das temáticas mencionadas, bem como a interface entre elas.

O estudo contribuiu para o desenvolvimento educacional e profissional do pesquisador. E, para a área de Assistência Técnica & Atendimento proporcionará reflexões sobre a necessidade de outra forma de comunicação com o PAAT, auxiliando o público-parceiro na tomada de decisão. E, a comunicação empresarial, sob a ótica de Relações Públicas ajudará a alcançar o resultado desejado, que é possibilitar conhecimento ao PAAT, por meio da extranet.

Vale ressaltar que o tema escolhido também é significativo para a área de Relações Públicas, já que o profissional desenvolve atividades que permitem o diálogo entre a organização e seus diversos públicos, fortalecendo seu relacionamento e usando a comunicação específica para cada segmento de público.

Para que haja maior entendimento, por parte do leitor sobre a temática, apresenta-se neste estudo a pesquisa bibliográfica em livros disponibilizados pela biblioteca da universidade e pesquisa documental extraídos de *sites*, dos quais foram selecionados autores que abordam o tema com clareza. Também apresenta o resultado das pesquisas realizadas com os profissionais da área de Assistência Técnica & Atendimento.

A partir dessas ações, será possível definir outras atividades para a organização estudada.

- **Hipóteses do estudo**

- ✓ A área de Assistência Técnica & Atendimento tem investido em comunicação para tornar-se um diferencial na prestação de serviço ao consumidor?

- ✓ A área de Assistência Técnica & Atendimento tem utilizado a comunicação com a rede de Postos de Autorizado de Assistência Técnica (PAAT), para disponibilizar informações de interesse do mesmo, possibilitando a tomada de decisões?
- ✓ A alimentação de um programa *on line* com informações pertinentes à área, produtos e procedimentos da assistência técnica, possibilitando o PAAT em adquirir conhecimento, contribuirá para a execução de suas atividades de prestação de serviço?
- ✓ A implantação do sistema extranet, como instrumento da Comunicação, Dirigida e sob o foco das Relações Públicas, contribuirá para a comunicação aberta, dialógica e para o fortalecimento do relacionamento entre a área de Assistência Técnica & Atendimento e o PAAT?

- **Objetivos**

- **Objetivos gerais**

Desenvolver um estudo teórico-prático, que possibilite ao pesquisador aprofundar na temática escolhida, para estudo e contribuição da melhoria na comunicação dos setores envolvidos nos processos.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Demonstrar que o apoio do profissional de Relações Públicas pode contribuir com o processo de comunicação na área de Assistência Técnica & Atendimento;
- ✓ Destacar que a comunicação dirigida e específica para o público parceiro tem efeito estratégico na organização em questão;

- ✓ Implantar outro canal de comunicação com o PAAT, o sistema extranet. É uma das ferramentas da Comunicação Dirigida, na qual serão disponibilizadas informações ao PAAT;
- ✓ Propor estratégias de comunicação que possibilitem o fortalecimento do relacionamento entre a área de Assistência Técnica & Atendimento e o PAAT.

• Metodologia

Este é um estudo que expõe os temas pertinentes ao processo de comunicação estratégica e Relações Públicas em uma rede de assistência técnica do segmento da construção civil. Para desenvolver o estudo foi necessário efetuar um planejamento, do qual consiste na escolha do tema (levantamento do problema), método de coleta de informações e idéias, análise e considerações finais.

Existem várias formas de busca de informações e idéias sobre o tema e, optou-se pela pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa na internet, diagnóstico organizacional, qualitativa por meio de questionário e entrevista em profundidade.

✓ Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade explorar profundamente os conceitos que têm íntima relação com a temática escolhida para o estudo e foi realizado por meio da leitura de livros e documentos eletrônicos disponibilizados na internet.

Os conceitos abordados são: Comunicação Empresarial, Comunicação Integrada, Comunicação Dirigida, Gestão do Conhecimento e da Informação, Extranet e Relações Públicas.

✓ **Pesquisa Documental**

A pesquisa documental também permitiu ao pesquisador explorar a caracterização da organização. Foram realizadas leitura do relatório anual (2006) da organização, revistas da empresa e o relatório de pesquisa com o PAAT. Tudo isto disponibilizado pela organização.

✓ **Pesquisa Qualitativa - Entrevista em Profundidade**

Para propiciar maior esclarecimento ao leitor sobre a temática realizou-se a entrevista em profundidade. Que segundo Oliveira (2005, p. 93), “a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisador(a) e entrevistados(a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando.”

A importância da comunicação é destacada por vários autores, entretanto fez-se necessário conhecer a opinião dos profissionais que coordenam os trabalhos na área de Assistência Técnica & Atendimento. Desta maneira, aplicou-se a este estudo a técnica de pesquisa: entrevista em profundidade, que possibilitou identificar qual é o papel da comunicação neste segmento de atuação da organização, bem como o grau de importância e, se é bem utilizada.

Para a entrevista em profundidade selecionou-se dois profissionais, ambos engenheiros: o Gerente da Assistência Técnica & Serviços e o Chefe da Área de Assistência Técnica & Atendimento, sendo o segundo subordinado ao primeiro. A entrevista foi no local de trabalho de ambos e foi individual, de acordo com a disponibilidade dos profissionais e teve duração de 40 a 60 minutos.

Com o intuito de aprofundar mais ainda o estudo foi aplicado um questionário, que será abordado a seguir.

✓ **Pesquisa Qualitativa – Técnica do Questionário**

O questionário utilizado teve como objetivo apresentar as características dos funcionários da Área de Assistência Técnica & Atendimento, no que se refere à comunicação no dia-a-dia, à busca do conhecimento e a avaliação dos veículos disponibilizados pela organização no que tange a comunicação com o PAAT.

Isto posto, vem ao encontro da definição de técnica do questionário conforme segue:

O questionário pode ser definido como uma técnica para obtenção de informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisador(a) deseja registrar para atender os objetivos de seu estudo (OLIVEIRA, 2005, p.89).

Esta técnica foi aplicada aos nove funcionários da Área de Assistência Técnica & Atendimento. Buscou-se apresentar questões claras, simples e diretas e, com vista aos objetivos traçados neste estudo.

✓ **Diagnóstico Organizacional**

Através da metodologia de diagnóstico organizacional foi possível identificar os valores, missão e cultura organizacional. Também foi possível traçar o perfil da empresa estudada e averiguar qual a realidade da empresa em termos de comunicação, principalmente com o público-parceiro (PAAT) e, assim, elaborar uma proposta de comunicação estratégica que possibilite aperfeiçoar o relacionamento entre os envolvidos.

Com base no exposto, o trabalho está estruturado em 4 capítulos:

- ✓ No capítulo 1 o trabalho é fundamentado em definições e conceitos sobre comunicação integrada, comunicação organizacional, comunicação dirigida, gestão do conhecimento e da informação, extranet e relações públicas.

- ✓ O capítulo 2 caracteriza a organização, baseando-se em sua trajetória, missão e políticas atuais, bem como destaca quais são os instrumentos de comunicação utilizados para o relacionamento com os seus diferentes públicos.
- ✓ O capítulo 3 expõe a metodologia e descreve as atividades desenvolvidas: pesquisa qualitativa com aplicação de questionário e entrevista em profundidade.
- ✓ O capítulo 4 apresenta a proposta de comunicação estratégica para a Área de Assistência Técnica & Atendimento, expondo com detalhes cada ação recomendada e a ferramenta da qualidade, o PDCA.

CAPÍTULO 1

1 Fundamentos teóricos

Para uma maior compreensão do estudo buscou-se fundamentos teóricos na literatura e em artigos no formato *pdf*, extraídos de sítios na internet. Os estudiosos selecionados abordam conceitos e definições que têm relação com a temática em questão. Assim, este capítulo discorre sobre: comunicação integrada, comunicação organizacional, comunicação dirigida, gestão do conhecimento e da informação, extranet e relações públicas.

1.1 Comunicação integrada

A empresa é um organismo formado por recursos humanos e materiais para atingir objetivos definidos. A interligação e o relacionamento dos envolvidos é de forma ininterrupta facilitando o processo de dinâmica organizacional. Esta, por sua vez, ocorre devido ao processo de comunicação.

Para Kunsch (1986, p. 30), “a interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará, como já dissemos, por meio da comunicação e na comunicação.”

Na década de 80 houve uma intensificação do tema, época em que a produção de obras literárias sobre o assunto aumentou. Autores, como Margarida Krohling Kunsch e Gaudêncio Torquato, revelam a importância de se trabalhar a comunicação integrada nas organizações.

Destaca-se, nesse sentido, o seguinte posicionamento:

É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de Comunicação Institucional (Jornalismo, Editoração, Relações Públicas, Publicidade) e Comunicação Mercadológica (Propaganda, Promoção de Vendas, Exposições, Treinamento de Vendas etc.), formando o “composto” da comunicação (KUNSCH, 1986, p.107).

Já outro estudioso entende que:

A atividade de comunicação integrada pode ser entendida como um trabalho unificado dos profissionais de diversas áreas das organizações, realizado sinergicamente, em que cada profissional desenvolve sua função, porém todos com objetivos em comum, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos (PALMERSTON, 2007, p.4).

Minimizar e concentrar esforços são as formas de visualização da atividade de comunicação integrada:

A comunicação integrada emerge como uma moderna e refinada filosofia comunicacional, como uma tendência para todas as organizações, as quais procuram sanar e transpor essas novas demandas do mundo atual, na medida em que procura aproximar e coadunar as modalidades da comunicação organizacional, ou seja, a comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, com vistas na melhora da eficácia comunicacional, minimizando e concentrando os esforços investidos neste setor (DONATO, 2007, p. 14).

O composto da comunicação, que pode ser detalhado como todas as formas de comunicação de uma organização, se faz necessário ser integrado nos tempos atuais. Integração que exige de todos os profissionais envolvidos ações direcionadas para alcançar o objetivo e missão da organização. Quando todas as ações estão concentradas, a consequência é a otimização de investimento no setor da comunicação.

Além disso, utilizar a comunicação integrada como ação estratégica, neste contexto globalizado e competitivo, permite à empresa construir e manter sua identidade institucional. Esta identidade é visualizada por diversos públicos e, o profissional de Relações Públicas tem condições de influenciar nesta percepção. Segundo Kunsch (1986, p.124): “o RP por meio da comunicação, viabilizam o diálogo entre a empresa e seu universo de públicos, usando dos veículos de comunicação de massa e dos meios dirigidos.”

Às Relações Públicas, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações, justamente por sua capacidade de se dirigir diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica (KUNSCH, 1986, p. 115).

Imagem institucional que pode ser criada ou mantida utilizando a modalidade: comunicação organizacional, tema que será abordado a seguir. Entretanto, vale ressaltar que os públicos não constituem sua opinião e admitem uma imagem

institucional, amparados somente em uma forma de comunicação, até porque os públicos interagem e se relacionam com a organização por meio das diversas modalidades de comunicação.

1.2 Comunicação organizacional

Para aprofundamento desse conceito destacaremos o surgimento, o desenvolvimento e a evolução do tema Comunicação Organizacional.

Para Gonçalves (2005, p. 51), “a comunicação organizacional, também denominada como comunicação empresarial surgiu nos EUA, no início do século XX. Isto é possível apontar, pois em 1936 já haviam nos EUA, empresas utilizando ferramentas de Relações Públicas.”

Já para Kunsch (1997, p. 56), o surgimento da comunicação organizacional foi após o século XIX e uma das causas foi: “o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias das comunicações que, influenciou no comportamento das empresas, que se viram compelidas a prestar mais informações aos seus públicos.”

O surgimento da comunicação organizacional no mundo, também conhecida como comunicação empresarial, foi marcado pela evolução dos meios de comunicação de massa e pela necessidade das indústrias serem mais transparentes como os seus públicos.

Segundo Gonçalves (2005, p. 51), “no Brasil a comunicação empresarial apareceu em 1950, com a vinda das indústrias dos EUA, estimuladas pelo governo Juscelino Kubitschek que criou condições para que chegassem ao Brasil as primeiras fábricas montadoras de veículos, de produtos de higiene.”

Oliveira, por sua vez, destaca que no Brasil a comunicação passou por fases:

...o desenvolvimento da comunicação organizacional, destacando que esse crescimento coincide com a industrialização e o próprio crescimento econômico do país. Nas décadas de 60 e 70, ele destaca o caráter e a preocupação da comunicação organizacional com uma ênfase no produto. A partir da década de 80 a comunicação organizacional tem sua ênfase na preocupação com a imagem das organizações. Já a partir da década de 90, até a atualidade, a comunicação organizacional adquire um caráter estratégico (TORQUATO DO REGO, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 11).

A comunicação organizacional surge devido ao desenvolvimento das empresas, do produto, da comunicação de massa, da necessidade de se dar satisfação aos mercados envolvidos, de se criar ou manter a imagem positiva das empresas, tornando-se assim uma comunicação estratégica. Estratégica porque é planejada e avaliada em seus resultados.

A necessidade de uma comunicação estratégica é decorrente da competitividade que permeia as organizações na atual conjuntura. Isto é reforçado por Gonçalves (2005, p. 54), quando diz que “os avanços tecnológicos e a pressão da globalização configuram um mundo altamente competitivo e requer das organizações novas formas de comunicação”.

E, para Gonçalves (2005, p. 55), “conhecer profundamente o significado dos diversos veículos de comunicação é o quesito principal para o profissional desenvolver uma boa estratégia de comunicação organizacional”.

Mas afinal, qual a expressão mais adequada: comunicação empresarial ou comunicação organizacional?

Para responder o questionamento acima insere-se o seguinte pensamento:

o termo comunicação organizacional vem sendo utilizado, em substituição ao termo comunicação empresarial, pelo seu caráter mais amplo, permitindo abarcar a comunicação no contexto não apenas de empresas, mas de instituições, ONGs, sindicatos, etc (OLIVEIRA, 2007, p. 2).

E o que seria comunicação organizacional? A seguir, apresentam-se algumas definições de Comunicação Organizacional:

Para Cardoso (2003, p. 19), “a comunicação empresarial são todos os esforços da organização para constituir modelos de ação, de instrumentos de comunicação interna que falam e fazem ouvir.”

Apresenta-se, outra definição:

...são frentes de batalha que envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa, etc. Na medida em que o sistema transaciona com o ambiente externo, por meio de constantes trocas, relações são estabelecidas. O ingrediente dessas relações é a comunicação entre as organizações e seus públicos estratégicos (*stakeholders*)... (OLIVEIRA 2007, p. 2).

O autor clássico assim define esse processo:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam como o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER, p. 32 *apud* KUNSCH, 1997, p. 68).

Outra forma de definição é apresentada a seguir:

Engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou seguimentos com os quais a organização se relaciona e depende (RIEL, 1995 *apud* SCROFERNEKER, 2007, p. 1).

A partir do momento em que a organização se relaciona estrategicamente com os seus diversos públicos, pode-se chamar de comunicação organizacional. Visto que há um fluxo de mensagens que transaciona nos ambientes interno e externo, por meio dos instrumentos de comunicação, possibilitando a troca de informações entre a empresa e seu público.

O processo de comunicação organizacional inclui as ações de relações públicas, marketing corporativo, propaganda, comunicação institucional, comunicação de promoção e propaganda, comunicação mercadológica, comunicação interna, comunicação administrativa e outras.

Todas as ações de comunicação organizacional devem, isto de acordo com Oliveira (2007, p. 3), "...promover a coesão interna em torno dos valores e da missão da empresa, aumentar a visibilidade pública da organização e divulgação de seus produtos e serviços."

Isto posto, entende-se o papel da comunicação organizacional e sua abrangência nas empresas. Todavia, se faz necessário ampliar as discussões sobre o tema, pois as organizações ainda desconhecem o poder da comunicação como ferramenta estratégica. Isto é destacado por Scroferneker (2007, p. 5), quando diz: "de uma maneira geral as organizações tem pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações..."

No cenário globalizado, em que a informação é uma arma poderosa de gestão empresarial, a organização deve repensar a cada momento sua forma de se comunicar com os públicos, fazendo com que a comunicação assuma uma posição na empresa, tornando-a um elemento da inteligência empresarial.

Para torná-la um elemento da inteligência empresarial, deve-se destacá-la em uma posição fundamental e estratégica. E, tratando-se de táticas comunicacionais, a comunicação dirigida é uma ferramenta da comunicação organizacional, que utilizada estrategicamente atinge o público com sua mensagem. Esse tema será abordado no item a seguir.

1.3 Comunicação Dirigida

Relacionar-se com o seu público e de forma estratégica é o que mantém a organização competitiva. E é importante que a organização desenvolva canais de comunicação que aproximem ela e seus públicos, isto possibilitará a ocorrência de um relacionamento efetivo. Para esta ação a comunicação dirigida é uma ferramenta

do contexto da comunicação organizacional e possibilita uma aproximação com o público desejado.

Para Gonçalves (2005, p.58), “no processo de comunicação há dois veículos de comunicação, a massiva e a dirigida. Os veículos de comunicação dirigida transmitem informações para um número selecionado de pessoas conhecidas e homogêneas”.

Por conseguinte proporciona a interação entre pessoas e grupos, porque leva uma comunicação clara e direta, ressalta Cardoso (2003).

Segundo Andrade (1985, *apud* FERREIRA, 2001, p. 73), “a comunicação dirigida é o processo que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e freqüente com determinado número de pessoas homogêneas e identificadas”.

O homem por sua vez busca, avalia e escolhe aquela mensagem que lhe interessa, por este motivo faz-se necessário utilizar veículos de comunicação dirigida para atender ao público específico e desejado. Utilizar também de uma linguagem adequada àquele público, como por exemplo, o professor é um público, o arquiteto é um público, o técnico do PAAT é um público e outros.

Reforça Kunsch (1986, p. 127), quando diz que: “Paralelamente ao avanço tecnológico dos meios de comunicação massiva, existe uma busca de meios alternativos de comunicação direta, cuja seleção é feita pelo próprio homem, que avalia e escolhe o que mais lhe interessa”.

Os instrumentos utilizados que podem ser configurados como comunicação dirigida são muitos. Kunsch, abaixo, destaca as modalidades, que têm como objetivo proporcionar interação entre pessoas e grupos, em que o comunicador e receptor se identificam e o código empregado é o adequado para ambos. São elas:

⇒ ESCRITA - correspondência (carta, ofício, memorando, telegrama, telex, cartão postal etc) / mala direta (folheto, circular etc) / publicações (jornais,

revista interna e externa, relatórios, manuais, folhetos institucionais, folder etc);

⇨ ORAL – discursos, alto-falantes, telefones (sugerir que a área de recursos humanos oriente as pessoas que trabalham c/ o público externo, para impedir a transmissão de impressões negativas) e reuniões dialogais (informativas, questionadoras, como por exemplo, em congressos, convenções e outros; seminários, fóruns, painéis, simpósios, conferências, mesas-redondas, assembleias etc);

⇨ AUXILIAR – filmes institucionais, vídeos institucionais e de produtos (usado em feiras, eventos especiais, visitas empresariais, treinamento)

⇨ APROXIMATIVA – traz os públicos para junto da organização (visitas e eventos comemorativos, feiras, exposições) – Consiste em provocar um contato direto dos públicos com a organização (KUNSCH, 1986, p. 128).

Cada veículo mencionado acima é direcionado a um público específico e “são instrumentos por meio dos quais são transmitidas as mensagens com a finalidade de atingir o público receptor,” reforça Ferreira (2001, p.73).

Devido à comunicação dirigida ter objetivo próprio e peculiar para alcançar o público pode-se afirmar que o profissional de relações públicas é capacitado para implementar as ações de comunicação dirigida. Ressalta Cardoso (2003, p. 25) quando diz: “o relações públicas por sua formação tem capacidade de implementar ações utilizando a CD de forma estratégica, a fim de atender as necessidades e os interesses tanto da organização quanto dos seus públicos”.

Outro pesquisador também destaca os procedimentos de relações públicas:

Relações públicas são os procedimentos da administração, sistematicamente estruturados, que se destinam a manter, promover, orientar e estimular a formação de públicos, por meio da comunicação dirigida, a fim de tornar possível a coexistência dos interesses visados (FERREIRA, 2001, p. 75).

Para atingir públicos específicos é necessário utilizar uma comunicação clara e direta. Desta forma, os veículos de comunicação dirigida são adequados para transmitir mensagens que causam ressonância ao receptor, pois neles são utilizadas linguagem apropriada ao público receptor.

É importante destacar que, neste estudo, prioriza-se um público específico, o Posto Autorizado de Assistência Técnica e o veículo de comunicação dirigida

proposto é a extranet. Tema que será abordado em outro tópico, após gestão do conhecimento e da informação.

1.4 Gestão do conhecimento e da informação

A gestão do conhecimento e da informação é apontada por estudiosos como um diferencial para a organização tornar-se competitiva no cenário globalizado, sendo também o alicerce para muitos novos serviços e produtos. Esse processo teve início na virada do século XX e acelerou-se gradualmente desde então.

Para Rossatto (2003), a Era do Conhecimento, como é chamada pela estudiosa, valoriza a capacidade de inovação e o empreendedorismo, bem como a orientação da produção de bens e serviços e, deste modo, alterando os conceitos, influenciando posições e relações sociais dentro da organização.

Já Zanluchi e Copetti (2007), entendem que as empresas que aprendem são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Em consequência disto aprendem mais rápido que a concorrência e, deste modo tornam-se competitivas no cenário em que atuam.

Desenvolver a capacidade de inovação e gerar novas idéias é uma necessidade das empresas, conforme destacado por Chivalski (2001), ao considerar que o ciclo de vida dos produtos está se reduzindo drasticamente e, a inovação permite ganhar vantagem competitiva.

A globalização exige transformações no ambiente empresarial contemporâneo e, as organizações que sobrevivem, são aquelas que possuem conhecimento, capacidade de inovar e tecnologia, conforme é destacado no seguinte pensamento:

...o eixo da riqueza e do desenvolvimento está sendo deslocado de setores industriais tradicionais, intensivos em mão-de-obra e matéria prima, para setores cujos produtos e serviços são intensivos em tecnologia e

conhecimento, tornando a competição cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e esse em decisões e ações de negócio. Assim, as indústrias de bens intangíveis e serviços interativos estão crescendo e o valor dos produtos está dependendo cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e conhecimento incorporados, sendo o conhecimento o novo fator de produção e surgindo uma nova sociedade e uma nova realidade (ROSSATTO, 2003, p. 2).

A busca do conhecimento e da informação torna as organizações flexíveis e adaptáveis às mudanças. Deste modo, entendem quando é necessário alterar conceitos e as relações sociais dentro da empresa. Este conjunto de ações possibilita a competitividade e sobrevivência no mercado em que a organização atua.

Além da globalização, a tecnologia também tem o seu papel nas transformações das organizações e, ambas trazem ameaças. Para superar as dificuldades as empresas precisam de sistemas de informação e de comunicação, conforme relatado a seguir:

A globalização e a tecnologia de informação também trazem novas ameaças às empresas comerciais nacionais: devido à existência de sistemas globais de comunicação e administração, os clientes agora podem comprar em mercado mundial, obtendo informações confiáveis sobre preço e qualidade 24 horas por dia. Para se tornarem participantes competitivos nos mercados internacionais, as empresas necessitam de poderosos sistemas de informação e comunicação (LAUDON, 2004, p. 5).

Os pesquisadores ressaltam que a gestão do conhecimento e da informação valoriza a geração de novas idéias e o empreendedorismo. Pode-se acrescentar a valorização da qualidade dos produtos e serviços e a valorização da otimização dos processos. Tudo isto possibilitando a competitividade. Mas, o que é a gestão do conhecimento e da informação na organização?

A capacidade de transformar informação em conhecimento e, esse em decisões e ações de negócio que possibilitarão a obtenção de vantagem sobre os concorrentes, isto é denominado gestão do conhecimento e da informação.

Já para Rossatto (2003, p. 7), a gestão do conhecimento “é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e

todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.”

Terra (2000, apud CHIVALSKI, 2001, p. 16), entende que “a gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dela necessitam quando necessário”.

Segundo Laudon (2004, p. 325), “refere-se ao conjunto de processos desenvolvidos em uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento”. E, acrescenta que a “a tecnologia de informação tem papel importante na gestão do conhecimento, como habilitadora de processos de negócios que visam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento”.

O fator humano entra no contexto da gestão do conhecimento e da informação como o principal ator, porque o conhecimento é uma criação humana. Na organização é considerado como o capital intelectual conforme aponta Rossatto (2003 p. 3), “esses indivíduos e seus conhecimentos, competências, habilidades, experiências e rede social constituem o capital intelectual, o qual é um dos responsáveis pela alta diferenciação entre seu valor de mercado e o presente em seu balanço patrimonial contábil.” Para uma melhor compreensão o balanço patrimonial contábil pode ser entendido como os móveis, imóveis, ou melhor, o patrimônio imobilizado da empresa.

A gestão de pessoas exige uma nova postura nas organizações, porque ela está inserida nas variáveis vitais para a sobrevivência da organização, conforme o posicionamento a seguir:

Há, contudo, outras variáveis vitais para a sobrevivência da organização: a estrutura, metas e estratégias, tecnologias, pessoas, além dos ambientes internos e externos. É dentro desta perspectiva que a gestão de pessoas e a humanização das relações nas empresas trazem uma nova dimensão diante de seus clientes, consumidores, acionistas, colaboradores e comunidade nas quais estão inseridas (CHIVALSKI, 2001, p. 11).

Para obter conhecimento as empresas medem as atividades planejadas e o retorno dos clientes e do ambiente em geral. A partir disto, criam novos procedimentos operacionais e processos de negócios que refletem a sua experiência e isso é denominado aprendizagem organizacional, segundo Laudon (2004).

Os sistemas de informação entram no contexto da “gestão do conhecimento e da informação” ou se “preferir “ aprendizagem organizacional” como ferramentas que permitem à empresa conduzir a comunicação e o poder de análise de mercado. Assim, favorecem a administração do comércio e dos negócios em escala global. Isto é afirmado pelo estudioso Laudon:

...Controlar a corporação global remota – comunicar-se com distribuidores e fornecedores, operar 24 horas por dia em diferentes ambientes nacionais, coordenar equipes globais de trabalho e atender às necessidades locais e internacionais de divulgação de informações – é um importante desafio empresarial que requer respostas de poderosos sistemas de informação (LAUDON et al, 2004, p. 5).

Para uma melhor compreensão Laudon explica o que é um sistema de informação:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos (LAUDON et al, 2004, p. 7).

Para completar a explanação do autor, outros estudiosos afirmam que dados, informação e conhecimento não são sinônimos. Isto significa que cada um tem o seu papel no contexto da comunicação. Dias e Belluzzo (2003) destacam que dados são um conjunto de fatos distintos e, que descrevem apenas aquilo que aconteceu. Por exemplo: na Assistência Técnica Durafloor há registro de qual veículo de comunicação que o consumidor viu o número do 0800. Isto é um dado. Para os estudiosos “...informação são dados organizados de modo significativo.” O exemplo de informação é identificar que os consumidores visualizaram o 0800 por uma

revista. Dias e Belluzzo (2003, p. 34), concluem que o “...conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada – valores, informação contextualizada e insight experimentado – a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

O que é importante destacar é que as empresas necessitam de informações para a tomada de decisões e, segundo Dias e Belluzzo (2003, p. 35), “tais informações são aquelas que possuem valor comercial e que possibilitam maximizar os processos de produção ou viabilizar seu desenvolvimento.”

Considerando o exposto, o profissional de Relações Públicas pode contribuir para transformar dados em informações de valor comercial para a organização. Porque tem como função essencial a de administrar os processos de comunicação com os diferentes públicos da empresa.

1.5 A extranet

A internet é um conjunto de redes de computadores conectados em diversos países. As ligações entre elas empregam diversas tecnologias, como: linhas telefônicas, linhas de transmissão de dados dedicados, satélites, linhas de microondas e cabos de fibra óptica.

O estudioso menciona em qual período a internet desponta no Brasil:

“no Brasil a abertura da Internet comercial ocorreu maio de 1995, a qual deixou de ser exclusiva do meio acadêmico para estender seu acesso a todos os setores da sociedade. Isto se deve ao fato ao estímulo contínuo e maciço ingresso no ciberespaço de governos, organizações, instituições e empresas comerciais, industriais e de serviços (PINHO, 2003, p. 7).

Atualmente, a comunicação, tanto externa como interna, é um fator importante na competitividade, visto que a informação percorre com velocidade no mundo. “Na prática a internet possibilita o estabelecimento de relacionamentos mais próximos

com o público, porque pratica uma comunicação aberta e dialógica e, isto contribui para a integração entre ela e seus públicos”, ressalta Pinho (2003, p. 7).

E acrescenta:

Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração de seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que as constituem ou que com elas se relacionam e integram (PINHO, 2003, p. 17).

Estabelecer contatos *on line* com os PAAT's é uma necessidade já apontada pela Assistência Técnica e uma ferramenta para isto é a extranet. A extranet é uma ferramenta para desenvolver relações de negócio com os públicos parceiros e clientes.

A extranet possibilita estabelecer a ligação da organização com o público-chave, além de ser uma aplicação da tecnologia da *web*. Ela facilita a troca de informações, propicia redução de custos e de tempo; reduz a burocracia, reduz o fluxo de papel por fax ou correio; permite consulta de relatórios, manuais e procedimentos.

Santiago (2004, p. 23) entende que para uma organização se manter competitiva se faz necessário “a criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento irá agregar valor à empresa e a colocará no rumo de atingir suas metas.” Deste modo, a implantação da extranet com o objetivo de atingir o PAAT é fundamental para a disseminação de informações pertinentes a área de Assistência Técnica.

O profissional que poderá auxiliar na implantação da extranet é o relações públicas, visto que, conforme Cardoso (2003), este destaca-se por trabalhar a comunicação, por atuar de forma unificada e estratégica em todos os relacionamentos da organização com os diversos públicos. Além disso, elabora a mensagem a ser transmitida ao público interno e externo, bem como planeja e executa a comunicação institucional e corporativa da empresa de forma global, atentando-se para os objetivos e missão da organização.

O surgimento, a evolução e o papel do profissional de relações públicas será tratado no próximo tópico.

1.6 Relações Públicas

A história das Relações Públicas no mundo teve como origem nos Estados Unidos, quando em 1776 Samuel Adams, considerado um dos pioneiros das Relações Públicas. Recebeu esse título porque foi responsável e líder pela comunicação durante a Independência dos Estados Unidos. As suas ações foram disseminar informações e notícias antibritânicas através das colônias, por meio de folhetos, símbolos, lançou slogans, escreveu artigos para os jornais e artigos anônimos difundindo as idéias da Revolução em reuniões e por correspondência, conforme relata Gurgel (1985).

Segundo Gurgel (1985, p. 76) em 1900 surgiu a 1ª agência de relações públicas quando “Geoges V. S. Michaelis, Herbert Small e Thomas O. Marvin, constituíram a The Publicity Bureau, em Boston, considerada a 1ª agência de “Publicity” e de Relações Públicas dos Estados Unidos. “A agência elaborava os *press releases* e os *news releases* utilizando a técnica da divulgação e persuasão. Entre seus clientes estavam a Universidade de Harvard, o Instituto de Tecnologia de Massachussetts e várias companhias ferroviárias.”

Já para Wey (1986), a carta emitida em 1906, aos editores de jornais da época, comunicando que a empresa na qual representava, desejava divulgar notícias verdadeiras, de interesse e importância para a população sobre a organização e, assim evitando denúncias, foi o marco histórico para a iniciação das atividades do profissão de relações públicas.

A Declaração de Lee:

“Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de

jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração do fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público” (WEY, 1986, p.31).

O desencadear das relações públicas sempre ocorreu no meio político/governamental, sendo um conselheiro, um redator de discursos, um pesquisador de opinião, organizador e diretor de campanhas, estruturar serviços de imprensa e de divulgação do governo.

Isto é observado por Gurgel (1985, p. 76) quando afirma que “em 1911 foi criado, no Brasil, o Serviço de Informação e Divulgação, do Ministério da Agricultura, 1º passo para o desenvolvimento da divulgação e da comunicação institucional”.

Ao longo do tempo as empresas perceberam que seria necessário estabelecer relações mais estreitas com o público. Melhorar a imagem da organização também seria necessário quando em situação de crise.

Segundo Peruzzo (1986, p. 13), no Brasil as Relações Públicas surgiram em 1914 “pela *Light*, criando em São Paulo um departamento destinado a gerir as relações da companhia com os seus usuários e a cuidar dos negócios com as autoridades estaduais e municipais”.

Em meados da década de 50 “...confundiam-se relações públicas com relações sociais e algumas empresas exibiam “profissionais” que não tinham outras qualificações senão um nome de família respeitável e um largo círculo de amigos influentes”, afirma Wey (1986, p. 34).

Desta maneira, percebe-se que no Brasil a profissão de Relações Públicas não era bem definida e suas atividades eram poucas, confundidas com relações sociais. Entretanto, esta situação foi se alterando e as empresas começaram a exigir competência e técnica para conduzir um setor que envolve relacionamento. Conseqüentemente gerando formação de opinião sobre a organização.

A preocupação com a formação da opinião pública levou ao surgimento de vários questionamentos. E, para responder surge os primeiros especialistas e teóricos em comunicação. “Por isso em 1923, destacou-se Edward L. Bernays, considerado o 1º grande teórico das Relações Públicas, com a publicação *Crystalizing Public Opinion*, sendo o 1º livro dedicado ao estudo das Relações Públicas”, conforme Gurgel (1985, p. 79)

Conforme Pinho (2003, p. 9), “a regulamentação da profissão de Relações Públicas no Brasil se deu em 11/12/1967, pela Lei nº 5.377 e pelo Decreto nº 68.582, de 04/05/1971. Isto permitiu que os bacharéis diplomados em cursos de Relações Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Nacional de Educação e devidamente registrados nos conselhos regionais da categoria, o exercício dos cargos e das atividades específicas da profissão.

Na comunicação, o profissional de relações públicas destaca-se como o administrador da comunicação, conforme diz Kunsch (1986, p. 124), “o RP por meio da comunicação, viabilizam o diálogo entre a organização e seu universo de públicos, usando dos veículos de comunicação de massa e dos meios dirigidos. E assim atingir o objetivo planejado.”

Influenciar o comportamento dos indivíduos em uma sociedade não é uma tarefa fácil; porém, se a organização utilizar os veículos de comunicação apropriados para cada público-estratégico isto torna-se possível. Esta possibilidade torna-se concreta quando a empresa aplica à comunicação integrada e segundo Kunsch os Relações Públicas utiliza desta comunicação para:

- A formação dos públicos e ao seu relacionamento;
- Multiplicar informações por meio dos líderes de opinião (ouvi-los e informá-los);
- Propiciar maior credibilidade por parte do consumidor, por meio de textos, divulgações ou entrevistas;
- Dirigir a informação diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica (atentando sempre para as reações dos públicos e da opinião pública), (KUNSCH, 1986, p.114).

Para Ferreira (2001, p. 75), “as relações públicas são os procedimentos da administração que, por meio da comunicação dirigida, se destinam a manter,

promover, orientar e estimular a formação de públicos e tornar possível a coexistência dos interesses da organização.”

Aos relações públicas cabem promover a constituição desse público, levantando a questão e/ou colhendo dados sobre pontos controvertidos, no sentido de atingir as suas finalidades, ou seja, a conciliação do interesse público com o interesse da instituição.

Para que os relações públicas possam atuar dependem das estruturas de comunicações na empresa. Se elas são abertas, as Relações Públicas passam a ser possíveis. Se se mantem fechadas, não há condições para as Relações Públicas. Ressalta Penteado:

...na prática, as Relações Públicas dependem basilarmente do acesso às *informações* em todos os níveis da estrutura da empresa. Se o segredo continuasse a ser, dentro da mais pura tradição diplomática napoleônica, a *alma do negócio*, não existiriam as atividades promocionais a que hoje denominamos Relações Públicas (PENTEADO, 1993 p. 75).

Conclui-se que às relações públicas se faz necessário no primeiro setor, segundo e terceiro. Isto porque, a comunicação transparente com os públicos, com os quais a organização se relaciona necessita de informações e, quando não correspondido, dificilmente terá uma opinião, positiva, formada da empresa.

O profissional de relações públicas tem em sua formação a habilidade de disseminar informações, utilizando das técnicas de divulgação nos vários veículos de comunicação, apropriado ao público desejado que pretende alcançar. Deste modo, possibilita a formação de opinião sobre a organização, com o objetivo de melhorar a imagem institucional da empresa. Entretanto, para que ocorra positivamente, faz-se necessário disponibilizar aos relações públicas as informações que circulam em todos os níveis da estrutura da empresa.

Na seqüência apresenta-se a caracterização da organização estudada.

CAPÍTULO 2

2 Caracterização da organização

Este capítulo destaca a caracterização da organização e apresenta a trajetória desde 1951 até os dias atuais. Também destaca-se a cultura organizacional, os valores, a missão, a visão, os produtos, os canais de comunicação e as políticas de relacionamento com o público interno e externo.

Isto posto, a seguir, apresenta-se a trajetória e a caracterização da organização estudada.

2.1 Duratex S/A – Trajetória e Caracterização¹

Seis anos se passaram após a Segunda Guerra Mundial e o Brasil buscava recomeçar e abrir novas fronteiras, o que acontecia no mundo também. Dois empresários paulistas, Eudoro Villela e Nivaldo Coimbra de Ulhoa Cintra resolveram se unir e iniciaram um negócio inovador no país: a fabricação de chapa de fibra de madeira, atualmente conhecida como chapa de fibra dura ou *hardboard*. Este era importado da Suécia. Uniu-se a eles o Sr. Alfredo Egydio de Souza Aranha, oportunamente em que adquiriram maquinários da empresa sueca, Desfibrator. Assim, nasceu a Duratex S/A Indústria e Comercio, no dia 31 de março de 1951.



Figura 1 – Fabricação da chapa dura.

¹As informações e fotos sobre a trajetória da empresa foram extraídas da Revista de 50 anos de Duratex. Publicada em 2001 pela Área de Comunicação Institucional da Duratex S/A, São Paulo: Editora Kavallet Comunicações e Marketing Ltda, 34 p.

A primeira fábrica da Duratex entrou em operação em 1954, na cidade de Jundiaí, interior paulista. Era conhecida como “a fábrica do brejo de Jundiaí” pelas pessoas do local. Olavo Egydio Setubal entrou no negócio devido aos problemas de ordem administrativa e comercial na Empresa e, também, pela capacidade, que demonstrava, ao dirigir a empresa Artefatos de Metal Deca, fundada em parceria com o amigo e engenheiro Renato Refinetti.



Figura 2 – Fábrica de Jundiaí em 1951.

Em 1956 Olavo Egydio Setubal assume a direção da Duratex S/A e outro engenheiro, Jairo Cupertino, passa a ajudar o novo diretor. Alguns anos depois, a equipe também contaria com Laerte Setubal.

A parceria gerou resultado logo no ano seguinte. Em 1957, a Duratex exportava o seu primeiro lote de chapas de fibra de madeira para os Estados Unidos. Mesmo com os bons resultados, a Duratex era subcapitalizada e a solução seria a incorporação da empresa Moinho São Paulo, de propriedade de Alfredo Egydio de Souza Aranha.



Figura 3 – Primeiro lote de chapa de fibra de madeira para os Estados Unidos.

Naquela época, havia pouca aceitação da chapa de fibra e, devido ao produto ser de boa qualidade e fabricado de acordo com os padrões industriais, acabou sobrepondo-se à estrutura primitiva da indústria de compensados. Naqueles anos o tema “reservas florestais” começava a ser motivo de preocupações e a Duratex inicia a criação do seu Departamento Florestal, visando as necessidades futuras.

O início da década de 60 no Brasil foi marcado pelo estilo de governo inovador, aplicado por Juscelino Kubitschek, o que levou o país a viver um período de desenvolvimento econômico e estabilidade política. Somando-se a esta situação econômica e política e, ainda tendo como palavra de ordem: “expansão”, a Duratex, em 1961 deu início a construção da Linha II, de chapa de fibra, em Jundiaí, São Paulo. Logo, mais exportação! Mais crescimento! Com isto, a idéia de uma terceira linha de produção começava a amadurecer. Neste cenário a Duratex preocupou-se com as reservas florestais e adquiriu a Fazenda Tafarello.

A década de 70 foi o tempo de construir para a Duratex. Neste período aconteceu a abertura de um escritório em Nova York, com o objetivo de solidificar a marca Duratex no exterior. Também ocorreu a compra de uma grande área no município de Lençóis Paulista, interior de São Paulo para a produção de matéria prima. Outra conquista foi em 1973, com a inauguração da fábrica de Botucatu. Esta, por sua vez, tinha toda sua produção voltada para o mercado externo e, isto colocou o Brasil entre os maiores fabricantes de chapas de fibra do mundo e como o principal exportador do produto. Também, nessa década, foi adquirida uma área para plantio de mudas na Bahia, onde se iniciou o reflorestamento em larga escala.

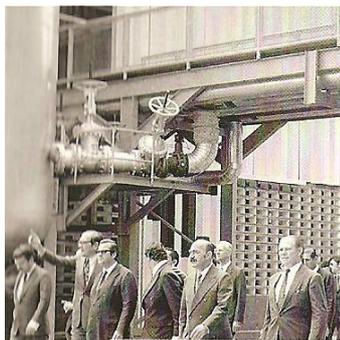


Figura 4 – Foto da inauguração da fábrica de Botucatu em 1973, que colocou o Brasil como principal exportador do produto.

Nos anos 80 o mundo vivia a crise do petróleo e isto não impediu a Duratex de crescer. Novos investimentos aconteceram. Em 1982 foi inaugurada a Linha III de produção, assim elevando-se a capacidade de produção da Duratex para 370 mil toneladas anuais de chapa de fibra de madeira. Em 1984 a produção de madeira aglomerada passa a fazer parte da estratégia de negócio da empresa e, com isto outros investimentos aconteceram. Conseqüentemente, as fábricas de Itapetininga (SP) e Gravataí (RS), do grupo Peixoto de Castro e grandes áreas florestais foram adquiridas. No ano de 1986, o moinho de trigo e as fábricas de rações Anhangüera foram vendidos. Em 1988, em Aratu, Bahia foi inaugurada uma fábrica de madeira aglomerada e também foi adquirida uma fábrica no município de Agudos(SP), do Grupo Freudenberg. Ao final da década, em 1989 foi constituída uma subsidiária na Alemanha: a Grotex, para atuar nas áreas de importação de beneficiamento de chapas de fibra de madeira.

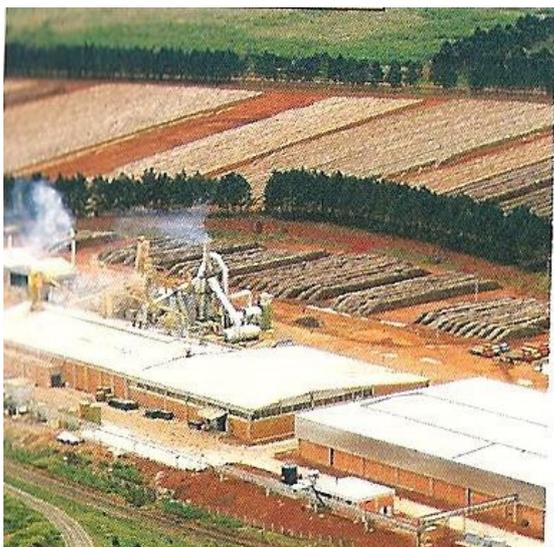


Figura 5 – Fábrica de Itapetininga no estado de São Paulo – adquirida em 1984.

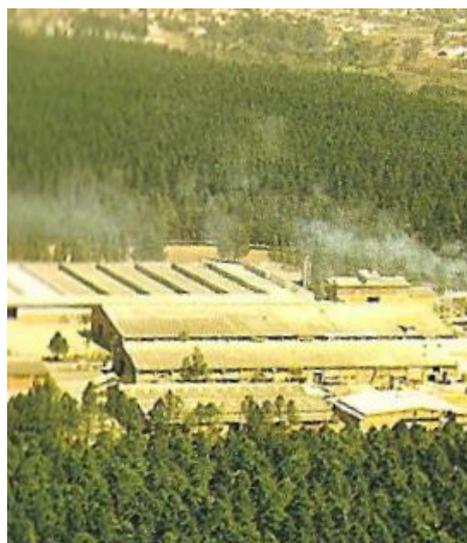


Figura 6 – Fábrica de Agudos no estado de São Paulo – adquirida em 1988.



Figura 7 – Fábrica em Gravataí no estado do Rio Grande do Sul – adquirida em 1984.

Na década de 90, o Brasil foi introduzido na era dos computadores, da internet, do telefone celular e a Duratex começou o processo de investimento em tecnologia. Ultrapassar fronteiras também era uma meta a atingir. Em 1995 a empresa recebeu a certificação do Green Label (Selo Verde), porque seus produtos eram oriundos de florestas manejadas adequadamente. O destaque é que foi a primeira na América Latina a conquistar a certificação. Neste mesmo ano buscou-se investimentos a longo prazo, com o objetivo de implantar a primeira fábrica de chapa reconstituída, denominada MDF (*Médium Density Fiberboard*) no Brasil, a ser instalada em Agudos. Em 1997 concretizou-se e deu-se início a operação comercial da primeira fábrica de MDF no Brasil, localizada em Agudos, interior de São Paulo. Nessa mesma época a empresa iniciou o projeto ambiental denominado Área de Vivência Ambiental Piatan, visando a conscientização ambiental da comunidade, pois foi aberto para visita pública e estudantes. Em 1998, mais um produto da Duratex surgia, o piso laminado Durafloor[®]. E, que um ano depois consolidou-se no mercado e alcançou a liderança de seu segmento em volume de vendas. No mesmo ano a Duratex em Botucatu conquistou a certificação ISO 14.001, garantindo que o Sistema de Gestão Ambiental, empregado pela empresa no cultivo de eucaliptos utilizados na fabricação de chapas de fibras de madeira, está de acordo com as normas estabelecidas pela *International Standardization Organization* (ISO). Em 1999 começou a construção de uma nova linha de produção de madeira aglomerada, instalada em Itapetininga. Tudo com o objetivo de novas conquistas no Brasil e exterior.



Figura 8 – Certificado do Selo Verde conquistado pelo Duratex em 1995.

Em 2000 a Duratex alcançou uma posição privilegiada na vanguarda tecnológica com o desenvolvimento de um processo inédito para a produção de painéis de MDF (Médium Density Fiberboard) e HDF (High Density Fiberboard) com maior competitividade. No mesmo ano, a área florestal deu início ao projeto inovador de clonagem de árvores, com o objetivo de aumentar a produção de madeira de alta qualidade e baixo custo, além de manter a madeira com as melhores características da planta de origem, facilitando o processo de colheita, que na época era mecanizado.

A seguir destaca-se a missão, a visão, os instrumentos de comunicação disponibilizados pela organização e as políticas de atuação no mercado em que atua.

2.2 Missão e Políticas atuais²

A empresa tem como missão “oferecer produtos e serviços de alta performance, de forma segura e rentável, desenvolvendo a capacitação e parcerias com cliente, fornecedores, comunidades e colaboradores, gerando valor em toda a sua cadeia produtiva.”

²As informações sobre a missão e políticas praticadas pela Duratex foram obtidas do Relatório Anual de 2006. Uma publicação da Duratex. São Paulo: Selulloid AG Comunicação por Conteúdo, 2007, p. 76.

Tem como visão: “ser empresa líder de classe mundial, atuando com responsabilidade social e ambiental, nos segmentos de produtos de madeira reconstituída e de acabamento para a construção civil, gerando retorno significativo e permanente aos acionistas e proporcionando aos colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores e comunidades, o sentimento de bem-estar, satisfação e realização.”, A visão é bem clara aos funcionários porque é destacada na Política da Qualidade da Duratex.

A empresa adota as práticas diferenciadas de Governança Corporativa que, de acordo com a definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A linha mestra, para as empresas que adotam boas práticas de governança, está baseada na transparência, prestação de contas e equidade na divulgação de informações. Este processo de aperfeiçoamento na relação com acionistas da Duratex já vinha ocorrendo ao longo dos últimos anos.

A administração da empresa é conduzida pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria. Cada um com o seu papel bem definido.

Em 2006, com o objetivo de difundir as melhores práticas adotadas, promover sinergias, reduzir custos e gerar valor aos acionistas, foi criado comitês. São eles: Inteligência Corporativa, Riscos e Ética, Governança Corporativa, Gestão de Talentos, Excelência Operacional e Excelência Comercial, todos os comitês com participantes das empresas do Grupo Itaúsa (Duratex, Itaotec e Elekeiroz). A Duratex mantém um Comitê de Opções que é encarregado de definir a remuneração variável dos executivos. Instituído com o objetivo de aliar os interesses dos acionistas e dos executivos na busca de resultados sustentáveis e crescentes.

Para a relação com os investidores utiliza-se de importantes canais de comunicação, como os *roadshows*, os eventos nacionais e internacionais e as teleconferências. O *site* também é um canal de relacionamento.

Para cumprir a missão e o compromisso de gerar valor para seus diversos públicos, a Duratex trabalha o conceito de sustentabilidade em suas operações em três níveis distintos: o econômico, o social e o ambiental.

A Duratex realiza investimentos em qualidade de vida e em ações de capacitação e reconhecimento de seu time de colaboradores. Além da remuneração, a empresa oferece benefícios, tais como: alimentação, assistência médica, transporte e previdência complementar. Os funcionários participam dos resultados, o qual objetiva incentivar o trabalho em equipe e engajar os funcionários nos negócios da empresa.

Oferece também capacitação para o público interno e para aqueles que consideram formadores de opinião, como por exemplo: arquitetos, instaladores de piso laminado, instaladores hidráulicos, marceneiros, vendedores e a rede de postos autorizados de assistência técnica (PAAT). Quanto à saúde e segurança, a empresa mantém brigadas de incêndio, conta com os trabalhos da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

A empresa estimula a prática do esporte, como o futebol na unidade de Botucatu, cujo time tem tido destaque em torneios regionais. A relação com sindicatos também é valorizada, isto porque segue as orientações da OIT (Organização Internacional do Trabalho), em que as normas coletivas de trabalho são negociadas diretamente com os sindicatos, com a celebração anual de acordos.

Para otimizar o processo de relacionamento com os consumidores, a empresa mantém um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e, entende que eles devem ser tratados com o mesmo nível de excelência de seus produtos. Deste modo conquista a preferência do público, com seu elevado índice de confiança.

A empresa apóia projetos culturais e sociais, contribuindo para entidades como APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), Liga das Senhoras Católicas e outras. Além disso, mantém os programas: Escola de Marcenaria Tide

Setúbal, Buscando o Futuro, Projeto Bem-Querer, Área de Vivência Ambiental Piatan, Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD).

No que tange às ações ambientais, a empresa preocupa-se com a preservação ambiental e a redução dos efeitos da atividade industrial. A gestão ambiental faz parte do programa de qualidade da Duratex. Os investimentos no setor, que visam melhorar as condições de produção e manter a sustentabilidade ambiental, asseguram as certificações das florestas. Os recursos também são destinados a aquisições de filtros e construções de estações de tratamento de efluentes e de áreas de recuperação de materiais. A empresa não apenas conserva suas próprias áreas, como promove programas de conscientização de funcionários e do público externo.

A Duratex mantém 90 mil hectares de florestas, cuja sustentabilidade é respaldada pelas Certificações do ISO 14.001 e do Selo Verde do FSC (Forest Stewardship Council). A primeira atesta a existência de um sistema de gestão ambiental nas fazendas de Botucatu e no viveiro de mudas de Lençóis Paulista, ambos em São Paulo. A segunda comprova a adoção de práticas ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis nas florestas e organização.

Quanto à comunicação e participação dos funcionários, a empresa mantém vários meios de comunicação, desde os quadros de avisos distribuídos pela empresa à Revista Duratex, disponibilizada a todos. A empresa entende que a informação é ferramenta fundamental para o sucesso dos negócios. Visto que é por meio da comunicação bem estruturada, que o funcionário sabe o que a empresa espera dele e o que ele pode esperar da empresa. Na comunicação interna corporativa da Divisão Madeira destacam-se:

Revista Duratex - ferramenta de comunicação dirigida que atinge aos funcionários e seus familiares.

Periodicidade: trimestral.

Responsabilidade: Área Corporativa de Comunicação Institucional.



Figura 9 – Revista Duratex



Figura 10 – Logotipo da intranet da Duratex

Intranet – veículo com informações corporativas e de rápida consulta para que usa o computador.

Periodicidade: diária.

Responsabilidade: Área Corporativa de Comunicação Institucional.

Vídeo institucional – veículo com informações institucionais.

Periodicidade: anual.

Responsabilidade: Área Corporativa de Comunicação Institucional.

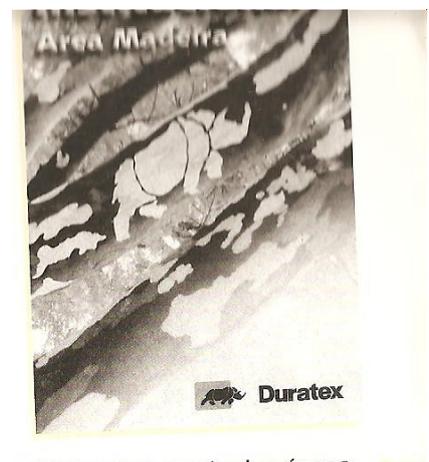


Figura 11 – Vídeo institucional da Duratex – Divisão Madeira

Quadros de Informação de Desempenho – Gestão à Vista – estes ficam localizados em pontos estratégicos, permitem o compartilhamento de informações relativas aos indicadores de desempenho, treinamentos, número de acidentes, percentual de absenteísmo, manutenção autônoma e meio ambiente.

Periodicidade: mensalmente.

Responsabilidade: cada setor na empresa.

Duratex Mail – utilizada no escritório central para divulgar notícia com rapidez.

Periodicidade: sempre notícias que precisam ser disseminadas rapidamente.

Responsabilidade: Área de Comunicação Institucional

Duratex By mail – utilizada para os funcionários da área comercial Divisão Madeira para saber das novidades de produtos.

Periodicidade: de acordo com a necessidade da área

Responsabilidade: Gerência e Suporte Mercadológico

Os veículos de comunicação dirigida são, cada vez mais, tratados como peças indispensáveis na gestão de relacionamentos de uma empresa com seus diversos públicos. Dentro do público externo estão: clientes, fornecedores, profissionais do setor e parceiros, e na comunicação externa direta da Divisão Madeira destacam-se:

e-news Espaço Durafloor – a *newsletter* é enviada para arquitetos e decoradores do país. Destaca os projetos desenvolvidos com produtos da Empresa, depoimentos de arquitetos e as últimas novidades da empresa.

Periodicidade: Mensal

Responsabilidade: Gerência e Suporte Mercadológico

Espaço Design D – é um jornal voltado para arquitetos, decoradores, construtoras e clientes Durafloor e de Painéis. Tem como objetivo informar sobre os projetos realizados com produtos da Divisão Madeira, lançamentos e os principais eventos do setor.

Periodicidade: trimestral

Responsabilidade: Gerência e Suporte Mercadológico



Figura 12 – Jornal da Duratex – Divisão Madeira

Duratex Informa – é um jornal voltado para clientes da indústria moveleira, revendas de madeiras e de piso. Traz matérias diretamente ligadas ao negócio dos clientes, as últimas tendências do mercado, produtos, ações e estratégias da empresa.

Periodicidade: trimestral

Responsabilidade: Gerência e Suporte Mercadológico

e-zine Espaço Durafloor – é uma *newsletter* voltada para arquitetos e decoradores das regiões em que a Empresa mantém um programa de relacionamento de fidelidade. Aborda temas relacionados ao mundo da arquitetura e da decoração: promoções do Programa de Fidelidade, projetos desenvolvidos com Durafloor, entrevistas com profissionais do setor.

Periodicidade: Mensal

Responsabilidade: Gerência e Suporte Mercadológico

A seguir destaca-se a unidade de Agudos e suas formas de comunicação com o público interno e externo.

2.3 Contextualizando a unidade de Agudos

Conforme já mencionado, a Duratex é fabricante de painéis de madeira reconstituída (como chapa de fibra dura, madeira aglomerada, chapa de média, alta e super densidades e pisos laminados), destinados, principalmente a fábrica de móveis e da construção civil. Também é fabricante de materiais de acabamento (louças e metais sanitários). É controlada pela Itaúsa – Investimentos Itaús S.A., considerado o segundo maior grupo empresarial privado do País.

A empresa é organizada em duas divisões: Madeira e Deca. É líder do setor de painéis de madeira e de metais sanitários. Ela tem nove unidades industriais: sete no Estado de São Paulo, uma no Rio Grande do Sul e outra na Argentina (*Deca Piazza*). Ao final de 2006, contava com 6.076 colaboradores. No exterior possui duas subsidiárias: *Duratex North América* e *Duratex Europe*. Em área florestal ela possui aproximadamente 90 mil hectares de floresta plantada, garantindo a auto-suficiência no fornecimento de madeira.

É importante destacar que o presente estudo está focado na unidade fabril da cidade de Agudos, Estado de São Paulo, onde fica situada a área de Assistência Técnica e Atendimento. A área foi criada em 1998, juntamente com a produção do piso laminado Durafloor[®], tem como objetivo prestar atendimento ao consumidor que

adquiriu o piso laminado, e que necessita de assistência técnica ao produto com vício de fabricação ou de instalação.

Além do piso laminado, a unidade de Agudos produz painéis de madeira reconstituída: *MaDeFibra* e *HDF*. São painéis utilizados na fabricação de móveis e outros utilitários. Esta unidade foi adquirida pela Duratex em 1988 e, desde então, vem sofrendo estruturação em sua forma de se comunicar com o público interno. Na seqüência, segue os instrumentos de comunicação interna da unidade de Agudos.

Painel Fotográfico – divulga as fotos dos eventos internos.

Periodicidade: semanalmente.

Responsabilidade: Área de Treinamento & Desenvolvimento da unidade de Agudos.

Rinotícias – jornal impresso da área madeira que trata de acontecimentos locais, benefícios, movimentações internas, destaques de desempenho, lançamentos de programas de melhoria contínua.

Periodicidade: Mensalmente.

Responsabilidade: Área de Treinamento & Desenvolvimento na unidade de Agudos.

Jornal Mural ou Quadro de Avisos – apresenta notícias “fresquinhas” de cada unidade e, informações de interesse geral como benefícios, treinamentos, aniversários, bem-estar, dicas, lazer, entre outras. Na unidade de Agudos o mural é atualizado diariamente, pela área de Treinamento & Desenvolvimento, na qual há um profissional de Relações Públicas.

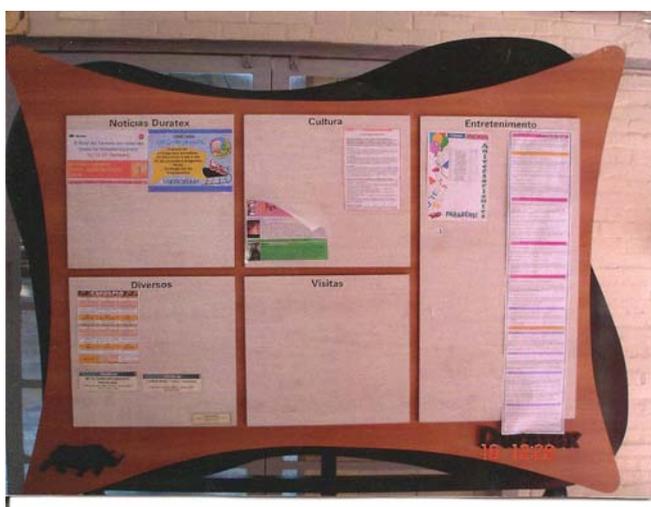


Figura 13 – Fotos dos murais na unidade de Agudos. Fotografia de Simone M. Berto De Conti – 09/11/2007

Além dos instrumentos de comunicação interna, a unidade desenvolve ferramentas da Qualidade, como o Projeto 5S (cinco esses) que identifica melhorias na fábrica e o Programa de Sugestões *Kaizen* (uma ferramenta que possibilita a participação espontânea de todos os funcionários da fábrica na gestão de pequenas melhorias). Também os Grupos de Trabalho – Atividades em Pequenos Grupos (APG) que é composto equipes, envolvendo de cinco a oito funcionários que abordam oportunidades de melhorias relevantes para a companhia. Outra ferramenta utilizada pela unidade é a Manutenção Autônomo, que foi empregada no Japão após a Segunda Guerra Mundial para atuar no nível de produção em excelência. Ela surgiu da necessidade de se garantir qualidade e produtividade atuando diretamente nos equipamentos. A coleta seletiva também tem o seu papel no contexto da unidade de Agudos, porque é uma alternativa corretamente ecológica que consiste na separação do lixo orgânico dos lixos sólidos, diminuindo a quantidade de lixo destinado aos aterros sanitários; reduz desperdícios de energia e de recursos extraídos da natureza, minimizando o impacto ambiental. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes também é destaque na unidade porque tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, visando a qualidade de vida no trabalho.

Na seqüência destacam-se as ferramentas de comunicação dirigida disponibilizadas para o relacionamento com o PAAT:

e-mail – é um instrumento de comunicação utilizado para diálogo com o PAAT, com o objetivo de registrar informações tratadas.

Periodicidade: constante.

Responsabilidade: Área de Assistência Técnica e Atendimento.

Comunicado PAAT – é um veículo de comunicação utilizado para divulgar procedimentos da Assistência técnica.

Periodicidade: quando há necessidade de comunicar novos procedimentos de assistência técnica.

Responsabilidade: Área de Assistência Técnica e Atendimento.

2.4 Necessidades básicas de comunicação

O diagnóstico possibilitou identificar que a organização utiliza uma rede de comunicação interna eficaz, proporcionando a troca de informações de forma clara e objetiva. Deste modo, os funcionários conhecem as novidades que fazem parte da estratégia da empresa. Por intermédio dos veículos de comunicação externa a empresa mantém um diálogo freqüente, direto e aberto com os públicos-alvo (clientes, fornecedores, parceiros e profissionais do setor), suprindo-os com informações que podem contribuir para a tomada de decisão em seus negócios.

No que se refere ao relacionamento com os Postos Autorizados de Assistência Técnica (público parceiro), o processo de comunicação ocorre por meio dos veículos: telefone, e-mail e comunicados. Estes, por sua vez, são satisfatórios para a execução de algumas atividades, porém não correspondem ao que denominamos de comunicação eficaz.

Para alcançar uma comunicação eficaz com os PAAT's, é necessário a implantação de um sistema *on line*, o que podemos chamar de extranet. Ela é uma ferramenta da comunicação dirigida, que tem por finalidade transmitir ou conduzir a informação, para que a Assistência Técnica & Atendimento possa comunicar-se, de forma orientada e freqüente com um determinado público homogêneo e identificado, que neste caso é o PAAT, possibilitando o diálogo em alta velocidade e com registro, entre as partes envolvidas. Por meio desta comunicação constante a área de Assistência Técnica e Serviços interage e se relaciona com o PAAT. Deste modo, fortalecendo a imagem da área perante o seu parceiro.

O profissional de Relações Públicas, neste contexto, pode contribuir no processo de comunicação com os PAAT's. De que forma? Auxiliando na implantação do sistema extranet, por meio da alimentação do sistema, com informações que possibilitarão a tomada de decisões em seus negócios. Como por exemplo: alimentar o sistema com informações sobre:

- novos produtos;
- novos padrões;

- orientações sobre postura profissional diante de um atendimento ao consumidor;
- dicas de novas maneiras de instalações;
- procedimentos administrativos;
- e outros.

Isto posto, pode-se afirmar que trata-se de uma ferramenta de comunicação dirigida que tem efeito estratégico na organização, porque disponibiliza informações das quais o público-parceiro precisa conhecer para o sucesso de ambos, PAAT e organização.

Destacamos a seguir o relatório das pesquisas desenvolvidas, que tiveram o propósito de aprofundar a discussão da temática estudada.

CAPÍTULO 3

3 Descrição das pesquisas desenvolvidas

Vivemos em um cenário competitivo, influenciado pela globalização e que traz transformações para as organizações. Dar atenção à comunicação organizacional está dentro das transformações exigidas pelo mercado globalizado. O que direcionou as pesquisas desenvolvidas foram o conhecer e avaliar o papel da comunicação nas organizações.

Devido aos públicos entrevistados serem diferentes, optou-se por aplicar a técnica da entrevista em profundidade com os dirigentes da Área de Assistência Técnica e com os funcionários, utilizou-se da técnica da entrevista via questionário. Ambas proporcionaram diversidades de informações, as quais direcionaram para a elaboração da proposta de comunicação estratégica com o público-parceiro, neste caso, o PAAT.

Face ao exposto, as informações coletadas foram analisadas, selecionadas e sistematizadas, para dar base ao estudo proposto.

As informações obtidas geraram os relatórios de pesquisa a seguir.

3. 1 Relatório de Entrevista em Profundidade

3.1.1 Justificativa

Identificar qual é a importância da comunicação no segmento da construção civil foi o motivo da realização da entrevista em profundidade com os profissionais que atuam na área de Assistência Técnica & Atendimento.

Conhecer o ponto de vista, dos profissionais entrevistados sobre o contexto da comunicação na organização, foi necessário para direcionar as ações/atividades desta monografia, concluída em 2007.

Por serem, os gestores da comunicação na área de Assistência Técnica & Atendimento com os públicos com os quais se relacionam, o Gerente e Chefe da Área entrevistados são de suma importância para o processo de comunicação na organização.

Segundo Oliveira (2005), a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão detalhada do objeto de estudo, porque exige uma reflexão e análise da realidade, por meio de métodos e técnicas. Neste estudo utilizou-se o instrumento da pesquisa qualitativa, denominada Entrevista em Profundidade.

Uma estudiosa no assunto aponta as vantagens da entrevista em profundidade:

1. pode coletar informações de pessoas que não sabem escrever;
2. as pessoas têm maior paciência e motivação para falar do que para escrever;
3. maior flexibilidade para garantir a resposta desejada;
4. pode-se observar o que diz o entrevistado e como diz, verificando as possíveis contradições;
5. instrumento mais adequado para a revelação de informação sobre assuntos complexos, como as emoções;
6. permite uma maior profundidade;
7. estabelece uma relação de confiança e amizade entre pesquisador-pesquisado, o que propicia o surgimento de outros dados (GOLDENBERG, 2002, p. 88).

Também destaca as desvantagens da entrevista em profundidade:

1. o entrevistador afeta o entrevistado;
2. pode-se perder a objetividade tornando-se amigo. É difícil se estabelecer uma relação adequada;
3. exige mais tempo, atenção e disponibilidade do pesquisador: a relação é construída num longo período, uma pessoa de cada vez;
4. é mais difícil comparar as respostas;
5. o pesquisador fica na dependência do pesquisado: se quer ou não falar, que tipo de informação deseja dar e o que quer ocultar (GOLDENBERG, 2002, p. 89).

Considerando tais pressupostos, a pesquisadora teve o cuidado de não interferir nas respostas dos entrevistados, limitando-se somente a ouvir e a gravar a fala deles. Além disso, procurou-se elaborar o roteiro da entrevista com perguntas que remetessem aos objetivos e hipóteses deste estudo. O pesquisador é subordinado dos entrevistados, o que facilitou o processo, pois conhece bem o local onde trabalha e possui um bom relacionamento com ambos.

3.1.2 Objetivos

Coletar a opinião dos gestores de comunicação da área de Assistência Técnica & Atendimento sobre os conceitos e aplicação do tema Comunicação Organizacional.

3.1.3 Metodologia

Foram selecionados dois profissionais da área de Assistência Técnica e Serviços, sendo o Gerente e o outro, Chefe da área, ambos são engenheiros, um civil e o outro elétrico.

O agendamento da entrevista foi pessoalmente e com antecedência de duas semanas. A entrevista com o Chefe da Área ocorreu no dia 21 de maio de 2007 e com o Gerente no dia 22 de maio de 2007, com duração de 40 minutos cada uma. Sendo utilizado um gravador para registrar o diálogo entre o pesquisador e os profissionais. A gravação foi importante porque permitiu registrar com precisão tudo o que foi dito pelos pesquisados.

Na seqüência foi transcrito todo o conteúdo da fita cassete para o papel e posteriormente inscrito em quadros, conforme consta na apresentação dos resultados no item 3.1.5.

3.1.4 Limitações

O tempo e a disponibilidade do pesquisador é limitado e, isto dificultou a realização da pesquisa. Entretanto, os profissionais entrevistados atenderam prontamente a solicitação da entrevista e o respectivo agendamento.

3.1.5 Apresentação dos Resultados

Quadro 1 – Relação entre globalização, competitividade e comunicação

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	A globalização é a abertura dos mercados, nos quais se tem acesso a todos os produtos, com qualidade ou não. Ela possibilita acesso a coisas que não se tinha antes, a buscar e conhecer novos produtos. A relação com a competitividade consiste em ter produto com qualidade e em escala, ou seja, ter um bom produto e um bom preço. A comunicação neste contexto é a ferramenta e o instrumento para expor o produto e empresa ao mercado e às pessoas.
Participante 2	Globalização e uma integração com as economias do mundo e da sociedade. Em um mercado afeta o outro. A queda em uma bolsa de valores desencadeia a queda em bolsas de outros países. Tudo está globalizado. As empresas possuem investimento de diversos países, em vários continentes. Devido a globalização a competitividade aumenta, pois mercados competem com o outros, mas um depende do outro. Isto é uma questão de investimento: por exemplo: quem vai ter a maior fábrica; quem vai contratar mais funcionários; arrecadar mais impostos. Até profissionais competem um com o outro. Tem o profissional que está disputando uma vaga; aquele que está sendo disputado por empresas multinacionais. Ele tem que aprender a falar espanhol, por causa do Mercosul; aprender o inglês por causa do mercado que trabalha mais a língua inglesa; estudar mandarim porque a china disposta como uma superpotência. Deste modo, a competitividade move o país, o mercado, as empresas e os profissionais. A comunicação tem tudo a ver porque a comunicação globalizou. A comunicação rápida como é hoje, um problema que acontece em Singapura afeta a bolsa dos mercados asiáticos, afeta outros mercados e vem com efeito dominó, afetando tudo no dia seguinte.

Ambos entendem que a globalização possibilita a ligação entre empresas, mercados, produtos e pessoas do mundo. A competitividade é uma consequência das aberturas do mercado e, a comunicação é o instrumento que permite a visibilidade da empresa, do produto e do profissional. A relação entre os temas, apontada pelos entrevistados, permite observar o grau de importância que é dado à comunicação organizacional. E, neste contexto está a comunicação ágil, *on line*, a extranet. Esta por sua vez é uma ferramenta de comunicação dirigida e, que é destacada como proposta de ação no projeto de pesquisa. Também, entra neste contexto a Gestão do Conhecimento e da Informação que segundo Laudon:

“Um portal corporativo pode aumentar a produtividade de seu pessoal apresentando um único ponto de acesso sem descontinuidade a todos os recursos de informação de que os funcionários necessitam para executar seu trabalho. Portais ou partes de portais ampliados para clientes, fornecedores e parceiros de negócios podem ajudar esses grupos a entender os negócios da empresa ou sua proposta exclusiva de valor”. (LAUDON, 2004, p. 334)

Quadro 2 – Como avaliam a importância da comunicação no dia-a-dia das empresas

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	No Brasil a comunicação cresce muito e, é perceptível a qualidade da comunicação, em termos de mídia. Temos excelentes profissionais de promoção e propaganda. A cada dia as empresas se comunicam melhor, utilizando de tecnologia, novas formas, novos meios. A comunicação interna nas organizações depende da cultura organizacional. Isto permite mais ou menos comunicação. Um exemplo é a comunicação nas multinacionais, na qual é grande, entretanto as pessoas são fechadas, são mais restritas.
Participante 2	A comunicação nas organizações eu vejo como a transparência. Por exemplo a Gol, quando caiu o avião, ela logo tomou a decisão e comunicou o mercado. Ela mostrou atitude. Estar preocupada é comunicação. Sentar e convocar uma reunião ou uma entrevista coletiva - mesmo sem informação – para mostrar que está envolvida, é dar uma satisfação ao mercado. As empresas necessitam comunicar, principalmente aquelas que investem, que abrem o capital em bolsa de valores. Então milhares de pessoas são “donos da empresa”, se tiver uma informação distorcida, eles venderão suas ações, porque estão com medo de ter uma queda e aí vira uma cadeia. Deste modo a ação cai mesmo, lei da oferta e procura. Todo mundo vende e o preço despenca. O ideal é se antecipar e comunicar o mercado, dar uma satisfação. Isto pode ser interpretado como

	uma consciência e solidez da empresa. Ela demonstra que está realmente preocupada em informar os envolvidos e os não envolvidos. Deixa claro que toma atitude.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A utilização da comunicação nas organizações é avaliada pelos entrevistados como transparência, tomada de atitude, dar satisfação ao mercado, de qualidade e crescente no Brasil. Isto é ressaltado por Donato (2007 p. 14), quando define a “Comunicação Integrada como sendo uma refinada filosofia comunicacional em que se procura aproximar e combinar as modalidades da comunicação organizacional com vistas a melhoria da eficácia comunicacional”. Sendo que os pressupostos modernos foram considerados pelos entrevistados.

Quadro 3 – Como se dá a utilização da comunicação na empresa

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	A nossa empresa é nacional e familiar, a comunicação é mais restrita, entretanto o relacionamento entre as pessoas é maior, porém a comunicação precisa ser melhorada. Considero a comunicação, tanto interna como externa, o ponto chave em uma organização. Atualmente fazer um produto é muito fácil, basta contratar uma empresa de engenharia que, constrói uma fábrica, coloca dentro os engenheiros e lhe ensina a fazer o produto e ainda acompanha a produção. Em uma empresa o produto em si corresponde a 20% e os 80% é relacionamento e, este por sua vez é comunicação. Hoje a empresa necessita ter um bom relacionamento com o mercado, bem como todos os profissionais. O produto já não é mais diferencial e sim as pessoas e o modo como elas se comunicam.
Participante 2	A comunicação interna em nossa empresa precisa ser melhorada, é deficiente, porque não temos recursos. Por exemplo: há um arquivo em minha pasta no computador. Este arquivo pode ser importante p/ você e, você não tem acesso. Porque você não tem acesso, porque eu tenho medo de deixar na rede e acontecer algo com o arquivo. Ou devido a falta de organização coloco o arquivo em outra pasta. Local em que você não tem acesso. Por isto, para mim, a comunicação é falha. Outro exemplo é a comunicação abranger somente certos níveis ou ela é interrompida, porque o autor acredita que ela é irrelevante. Aí o julgamento é de quem se comunica. Em nossa empresa não há um local onde é centralizado os arquivos, local em que posso fazer um pesquisa sobre determinado assunto. Outro dia li uma reportagem na revista Exame, que falava de se ter um google dentro da empresa. Nele você digita um assunto e, é vasculhado em todas os computadores da rede, no outlook de cada usuário. Quando

	não é centraliza, todo conteúdo se perde, pois se um usuário é demitido, todo histórico dele é perdido.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ambos os entrevistados concordam que a comunicação na empresa precisa ser melhorada. Um aponta que as informações são mais restritas; entretanto o relacionamento é melhor. Já o outro destaca a de disponibilizar, de forma segura, arquivos/informações para outros profissionais, em caso de necessidade. Um exemplo citado na entrevista foi a implantação de um tipo de *google*. Outro destaque também é para a importância que se dá à comunicação, quando um dos entrevistados informa que em uma indústria, 20% é produto e 80% é comunicação.

Quadro 4 – Principais canais de comunicação utilizados pela organização para aproximação com os diferentes públicos

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	Em comunicação externa temos a mídia escrita: revista Claudia, Arquitetura e Construção, Viver Bem, Caras, Vejinha de SP, o Jornal O Estadão. Este ano fizemos mídia regional, como TV, não na cidade de SP porque é caro, entretanto em outros estados, como RJ, PR e RS. Temos também catálogos completos, manuais de utilização, take-one, folders, leque de amostras e treinamentos aos Instaladores de piso laminado, marceneiros, vendedores e especificadores. Na comunicação interna: em cada unidade fabril há um jornal. Iniciamos em 1992 nas unidades e depois foi para o Escritório Central e outras fábricas como a DECA. Também temos o e-mail, o by-mail no qual a área comercial se comunica com todos funcionários internos da empresa. A intranet é outro canal utilizado pelo RH para se comunicar conosco. Temos a revista corporativa e os murais. Em minha opinião a comunicação tem que ser mais simples, mais próxima das pessoas e constante. É aquilo que aprendemos com o marketing de frequência, em que a pessoa tem que estar sempre lembrando, mudando, ajudando as pessoas.
Participante 2	A comunicação externa é feita por meio de propaganda, 0800 - serviço de atendimento, o qual é visto internamente como um canal de credibilidade. Externamente o SAC é um canal importante e eficaz. A desorganização interna de comunicação apontada anteriormente não é transmitida para quem liga. Agora, a comunicação através de marketing é importante, mas entre as áreas é deficiente. É comum a área de marketing soltar um anúncio em revista e, que o SAC não tem conhecimento. Aí fica a impressão de que a comunicação não

	percorre na empresa. A impressão é que a área de MKT é isolada e não se preocupa em informar.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------

A organização utiliza-se de vários veículos de comunicação para atingir o público desejado. Entretanto, a comunicação entre a área de Marketing e a Assistência Técnica precisa ser melhorada, para que o SAC receba as informações de Marketing antes de serem divulgadas na mídia. A comunicação integrada pode ser destacada neste momento, porque esta possibilita o desenvolvimento de ações voltadas para os objetivos e missão da organização e os profissionais envolvidos, apesar de executar cada um, a sua função, estão justamente direcionados para os objetivos e missão.

Palmerston (2007, p. 4) destaca que a comunicação integrada como:

A atividade de comunicação integrada pode ser entendida como um trabalho unificado dos profissionais de diversas áreas das organizações, realizado sinergicamente, em que cada profissional desenvolve sua função, porém todos com objetivos em comum, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos.

Quadro 5 – Canais e instrumentos de comunicação com os PAAT's

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	Quando montamos o Durafloor procuramos saber o que tinha de melhor no mercado em Assistência Técnica. A referência era a Brastemp e, aí descobrimos que tinha muitas falhas. Continuamos na pesquisa e descobrimos que a DECA era a empresa de referência e, o melhor, era do grupo. Ela foi o nosso bentimarketing. Passamos um ano e meio na Deca para ver como era o trabalho deles e o que era a estrutura de posto de assistência técnica. Atualmente o meio de comunicação com os postos são: telefone e e-mail. O ideal seria um sistema informatizado, rápido, ágil para que o posto pudesse ter <i>on line</i> os procedimentos, as normas da empresa, abrir processos de reclamação. Bem como a assistência técnica poder cobrar os postos, acompanhar o <i>lead time</i> de atendimento. A Deca tem um que foi feito por eles mesmos e, não pela área corporativa de informática. Há anos batalhamos por um sistema semelhante na área madeira e estamos batalhando e vamos conseguir. Outro canal de comunicação são as realizações de promoção e propaganda que enviamos a eles.
Participante 2	Temos o telefone, o e-mail, carta quando enviamos Comunicados.

Além do telefone, e-mail, um sistema *on line* seria o ideal como outra forma de comunicação com os PAAT's. Tanto o telefone, bem como o sistema on line são veículos de comunicação dirigida. Aqui destaca-se uma comunicação orientada, direcionada ao público-parceiro. Nela, a mensagem necessita ser elaborada de acordo com a linguagem específica ao público em pauta. A fonte produtora da mensagem pode ser o profissional de relações públicas que, devido a sua formação acadêmica é capacitado para trabalhar a comunicação. Deste modo, o Relações Públicas pode disponibilizar a informação ao PAAT que irá auxiliá-lo na tomada de decisões.

Proporcionar a interação entre as pessoas e grupos é o papel da comunicação dirigida, conforme ressalta:

(...)a comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior integração entre pessoas e grupos, pois quanto mais direta for melhor será o resultado de qualquer comunicação. Na comunicação dirigida comunicador e receptor se identificam. O código empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir toda a audiência. (KUNSCH, 1986, p. 128 *apud* VASCONCELOS)

Quadro 6 – Avaliação dos canais de comunicação utilizados pela Assistência Técnica

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	Atualmente o meio de comunicação com os postos são: telefone e e-mail. O ideal seria um sistema informatizado, rápido, ágil para que o posto pudesse ter <i>on line</i> os procedimentos, as normas da empresa, abrir processos de reclamação. Bem como a assistência técnica poder cobrar os postos, acompanhar o <i>lead time</i> de atendimento.
Participante 2	Hoje temos estes dois canais (telefone e e-mail) funcionando, nos atende, entretanto desejamos melhorar.

Os canais atuais atendem, entretanto um sistema *on line* iria melhorar o trabalho. Este sistema seria o que denominamos de extranet, conforme é destacado:

(...) a internet permiti a prática de uma comunicação aberta e dialógica e o estabelecimento de relacionamentos mais próximos, permanentes e duradouros entre a organização e os diversos públicos que a constituem e com ela interagem. (PINHO, 2003, p. 7)

Quadro 7 – Como avaliam a criação de um programa on line com informações pertinentes à administração do PAAT

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	O ideal seria um sistema informatizado, rápido, ágil para que o posto pudesse ter <i>on line</i> os procedimentos, as normas da empresa, abrir processos de reclamação. Bem como a assistência técnica poder cobrar os postos, acompanhar o <i>lead time</i> de atendimento.
Participante 2	E a proposta é ter um canal que possamos enxergar a prestação de serviço dos PAAT's e, eles enxerguem o que tem produzido. Que tenha informações de interesse da rede de assistência técnica, um tipo de <i>site</i> . Neste haveria comunicados, recomendações, dicas de vistoria, procedimentos, passo a passo de tudo que distribuimos p/ eles em treinamento, os serviços prestados por eles, como se fosse um extrato bancário, os períodos de serviço, qual serviço fez, os atendimentos de reclamações nos últimos 6 meses, quais foram os consumidores, quais eram as reclamações e o que foi constatado, quanto ele recebeu em cada vistoria e outras informações. A nossa intenção é ter uma ferramenta que funcione desta maneira.

Ambos os entrevistados concordam que um sistema *on line* seria o ideal para a eficácia da comunicação com os PAAT's. Isto porque possibilitaria a interação entre a assistência técnica e o PAAT, visto que o sistema poderia disponibilizar informações sobre a administração dos serviços prestados, além de outros assuntos sobre pertinentes à área, como procedimentos, comunicados, informações de produto e outros. Tudo isto possibilita que a informação percorra com velocidade, bem como a redução de custos com telefonemas e papéis.

Muitas organizações conseguem estreitar relacionamento por meio da utilização da extranet, conforme é apontado:

Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração de seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que as constituem ou que com elas se relacionam e integram. (PINHO, 2003, p. 17)

Quadro 8 – Se os entrevistados conhecem a extranet

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	A extranet é uma rede em que você se comunica com a área externa.
Participante 2	A extranet é um ambiente restrito, em que se permite o acesso de pessoas que interessam para trocar informação e se comunicar. Por exemplo o Durafloornet é uma extranet na Divisão Deca. É o canal de contato do cliente e do PAAT com a empresa. Nele consulta-se posição de pedido, o limite de crédito para compra, se o pedido foi faturado ou esta em carteira.

Os entrevistados possuem conhecimento do que é a extranet. Definem como um ambiente de rede com acesso restrito. Sabem que é um ambiente que possibilita a troca de informação e se comunicam rapidamente. Além disso, a intranet possibilita a disseminação de informação, partilhando conhecimento e melhores práticas de procedimentos de assistência técnica ao consumidor.

A comunicação integrada também ocorre nos ambientes de intranets:

Algumas dessas intranets estão provendo os fundamentos para ambientes de conhecimento empresariais integrados, nos quais informações de uma variedade de fontes e meios, incluindo texto, som, vídeo e até mesmo slides digitais, podem ser compartilhadas, exibidas e acessadas por toda e em toda a empresa através de uma única interface comum. (Laudon, 2004, p.334)

Quadro 9 – Se foi realizado pesquisa com os PAAT's sobre a utilização da extranet como uma ferramenta para compartilhar informações

Discriminação dos participantes	Descrição das respostas
Participante 1	O sistema que a Deca utiliza é uma extranet. Para eles é muito bom. Isto porque os técnicos dos postos após realizarem a visita, chegam no posto e digitam no micro os dados. No ato a área industrial faz a análise. Eles não precisam efetuar ligações para saber sobre os processos de reclamação e saber se precisam fazer isto ou aquilo. Eles sempre me pediram. Acontece que a área de informática é corporativa e este sistema não é prioridade para eles. Em colocação de preferência em níveis estamos no 1, 2, 3 e 4. Apesar de estarmos atuando há 9 anos acredito que o sistema sairá. Estamos trocando o Sistema Siebel e pretendemos encaixar uma extranet para o PAAT. Esta dificuldade ocorre porque o

	<p>PAAT é visto como terceiro, isto é, não faz parte do corpo Duratex. Se fizesse parte do corpo não estaríamos nesta situação.</p> <p>Nos últimos dois anos tivemos um salto de desempenho de qualidade no produto. Hoje o nosso produto é o melhor no mercado nacional. O índice de reclamação é 0,04%, sendo considerado pela área industrial extremamente baixo. O funcionário na linha de produção tem um rendimento de qualidade em torno de 99%. Por isto a empresa não dá atenção ao posto de assistência técnica. Do ponto de vista deles se desta forma está rodando as atividades, então para que fazer um sistema <i>on line</i> “caro”. Realizar uma pesquisa para saber a expectativa do PAAT em ter uma extranet é importante, mas... temos que aguardar.</p>
Participante 2	<p>Realizamos uma pesquisa para avaliar o serviço prestado ao PAAT pela Assistência Técnica e não incluímos isto na pesquisa para não gerar uma falsa expectativa. Nós já estruturamos o projeto, mas dependemos da área de informática. Não adianta a gente divulgar, assanhar eles com a possibilidade de um facilitador, que com certeza será, se isto não se concretizar. Sabemos que eles são os maiores interessados, pois na verdade será um gerenciamento das atividade deles também, para nós será importante, irá otimizar, seja parecer técnico, vamos utilizar diálogos, uma ferramenta que tenha um MSN. Tudo ficará registrado. Mas enquanto não tivermos uma ferramenta não queremos gerar expectativa.</p>

Para os profissionais entrevistados a pesquisa é importante; entretanto, um dos entrevistados informou que não foi inserido uma questão na Pesquisa de Satisfação do PAAT, sobre a utilização do sistema extranet, para não gerar expectativa aos PAAT's, mesmo sabendo que já houve solicitações por parte dos mesmos, como por exemplo a extranet disponibilizada pela Divisão Deca. Já o outro entrevistado justifica a não implantação da extranet, por conta do produto Durafloor® ter dado um salto de qualidade em sua fabricação e os índices de reclamação foram reduzidos. Além disto, o PAAT é visto como um terceiro e, a implantação de um sistema *on line* para atendê-lo, que terá um custo, ainda não é prioridade para a área de informática corporativa.

Pinho (2003), ressalta que na atual conjuntura a comunicação, tanto externa como interna, é um fator importante na competitividade, visto que a informação percorre com velocidade no mundo. Na prática, a internet possibilita o estabelecimento de relacionamentos mais próximos com o público, porque pratica

uma comunicação aberta e dialógica e, isto contribui para a integração entre elas e seus públicos.

Deste modo, a implantação de uma extranet seria uma das ações para a eficácia da comunicação com os PAAT`s reduzindo, assim, gastos com telefonia e fluxo de papéis.

3.1.6 Considerações sobre a pesquisa

De um modo geral os resultados demonstram que a comunicação transparente é importante nas organizações. O pensamento dos entrevistados vem ao encontro do que foi observado no auge da década de 1980, quando ocorreu a reabertura política do Brasil e, que segundo Kunsch (1997, p. 64), “as empresas começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e, que suas relações com a sociedade devem se dar pelas vias democráticas.”

Se naquela época (1980), a sociedade já começava a exigir um comportamento institucional diferenciado... no contexto atual, a comunicação organizacional deve ser uma área estratégica, que identifique oportunidades e ameaças do macroambiente. Uma comunicação para ser estratégica, necessita ser planejada e avaliada em seus resultados. O resultado pode ser observado pela forma com que o público, com o qual se relaciona, responde a sua comunicação.

Deste modo, a empresa precisa se comunicar com transparência, disponibilizando informações para que o público possa tomar decisões e, com isto obter credibilidade perante a sociedade em que atua. É exatamente isto que foi apontado pelos entrevistados: comunicação transparente; tomada de atitude; oferecer produto com qualidade e dar satisfação ao mercado.

As organizações devem direcionar esforços, para que o processo de comunicação seja eficaz. Isto se deve ao fato de que a globalização influencia no

comportamento das empresas e, que aquelas que utilizam da comunicação estratégica conseguem se manter num mercado altamente competitivo.

A comunicação na organização em estudo busca a melhoria constante em sua forma de relacionar-se com os seus públicos de interesse. Disponibiliza e procura recursos para que a comunicação aconteça de forma eficaz. E, a área de Assistência Técnica & Atendimento também almeja aperfeiçoar-se nesse processo, principalmente com o público-parceiro, neste caso o PAAT.

Com o objetivo de aperfeiçoar a comunicação com o PAAT, os entrevistados apontaram os canais de comunicação já disponibilizados pela empresa e, também a necessidade de implantação de um programa *on line* como forma de melhoria no processo de comunicação com eles.

O programa mencionado refere-se ao sistema extranet, que, se implantado possibilitará a troca de informações entre a Assistência Técnica & Atendimento e o PAAT com velocidade *on line*. Isto proporcionará a tomada de decisão com agilidade e, conseqüentemente, a diminuição do *lead time*³ de atendimento.

Destaca-se nesse contexto, o papel dos profissionais de relações públicas que, após efetuar a análise dos resultados da entrevista em profundidade e entrevista por questionário, iniciou-se o processo de formulação das estratégias e posteriormente as ações de comunicação que contribuirão para aperfeiçoar o relacionamento entre a Área de Assistência Técnica e o PAAT.

³*Lead time* é o tempo que se determina entre a abertura de uma reclamação e o atendimento final do PAAT.

E, com isto, a implantação do sistema extranet vem ao encontro da proposta deste estudo. Ressaltamos que esse sistema é uma ferramenta da comunicação dirigida utilizada pelo profissional de relações públicas para transmitir ou conduzir informações e, assim estabelecer uma comunicação limitada, orientada e freqüente com o PAAT. Informações estas, que possibilitarão à Área de Assistência Técnica & Atendimento administrar seu relacionamento com o público-parceiro.

Outro destaque é o fato de que, os entrevistados estavam pacientes e dispostos a participar da entrevista. Observou-se, que não houve contradições em suas respostas, pelo contrário, demonstraram conhecimento e credibilidade no assunto, bem como transparência em suas respostas.

Na seqüência, apresentam-se os resultados de uma pesquisa desenvolvida com os funcionários e que proporcionou obter informações sobre sentimentos, crenças, expectativas sobre a temática deste estudo.

3.2 Relatório da Pesquisa qualitativa dos Funcionários

3.2.1 Justificativa

O processo de comunicação possibilita a interligação e o relacionamento das pessoas envolvidas em uma organização. Os estudiosos da área já destacam a importância da comunicação que, quando utilizada estrategicamente, contribui para que a empresa seja competitiva no mercado em que atua.

A necessidade de conhecer a opinião dos profissionais que atuam na Assistência Técnica e Atendimento Durafloor® sobre a utilização da comunicação no dia-a-dia da organização é o que motivou a aplicação de uma pesquisa qualitativa com os nove funcionários do setor.

A pesquisa qualitativa permitiu identificar qual é o papel da comunicação nesta área de atuação da organização, bem como o grau de importância e se, é bem utilizada.

3.2.2 Objetivos

- a) identificar as informações que possuem sobre os instrumentos de comunicação utilizados pela empresa;
- b) conhecer as expectativas e valores que atribuem à comunicação;
- c) avaliar as condições e com que frequência utilizam os canais de comunicação disponibilizados pela empresa;
- d) detectar junto aos informantes a utilidade da comunicação no dia-a-dia da organização;

- e) identificar sugestões de melhorias.

3.2.3 Metodologia

Elaborou-se um roteiro estruturado com dois blocos temáticos. O Bloco I refere-se às questões gerais sobre o informante e o Bloco II às específicas abordando Comunicação. O estudo foi desenvolvido para caracterizar o grupo e explorar o assunto com os entrevistados de acordo com os objetivos previamente definidos.

Uma carta de apresentação da pesquisa qualitativa foi elaborada e apresentada, juntamente com o formulário de questões, ao Gerente e Chefe da Área de Assistência Técnica e Atendimento para ser apreciada e autorizada a aplicação da pesquisa.

A aplicação da pesquisa foi realizada com nove profissionais da área de Assistência Técnica e Atendimento Durafloor®, sendo quatro Promotores Técnicos, quatro Atendentes de Call Center e uma secretária. Com formação superior são sete e dois concluindo a graduação em 2008.

Os funcionários receberam, pessoalmente, a carta de apresentação contendo os procedimentos para responder o questionário e, por fim pedindo a colaboração de todos, conforme consta anexo a esta monografia.

O formulário de pesquisa foi enviado por e-mail, como anexo. Cada funcionário respondeu e imprimiu as respostas. O informante não foi identificado, possibilitando assim, a privacidade nos posicionamentos apresentados.

A pesquisa foi aplicada no dia 17/09/2007 e, os informantes depositaram o questionário em um único envelope, disponibilizado junto à área de Assistência Técnica e Serviços. O envelope foi coletado no dia 19/09/2007.

3.2.4 Aspectos considerados para realização da pesquisa

Foram considerados os seguintes aspectos: o tempo de atuação na empresa e a faixa etária entrevistados; a busca de informação para atualização, seja na vida pessoal ou profissional; a utilidade e eficácia dos instrumentos de comunicação disponibilizados pela organização; os pontos fortes e fracos dos instrumentos de comunicação disponibilizados e propostas de melhoria na comunicação com o PAAT.

3.2.5 Limitações

A pesquisa foi aplicada no horário do expediente, assim exigiu dos entrevistados um tempo livre para responderem o questionário, culminando com a entrega de um formulário fora da data estabelecida, sendo necessário prorrogar o prazo para tabulação da mesma.

3.2.6 Tabulação

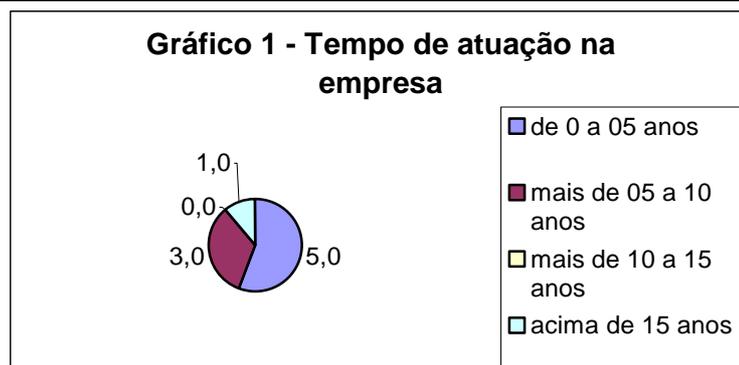
Após recebidos os questionários procurou-se organizar as respostas, sendo estas transcritas em sistema de informática (Excel e Word), possibilitando a elaboração de quadros e gráficos, conforme segue.

3.2.7 Apresentação dos resultados

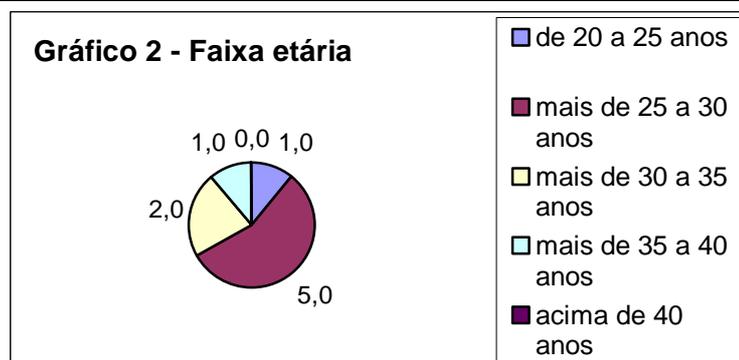
Primeiramente apresentam-se sistematizadas as questões constantes do Bloco I e, após as relativas ao Bloco II.

BLOCO I – Questões gerais sobre o Informante

Quadro 10 - Tempo de atuação na empresa		
Discriminação das Alternativas	FA	FR(%)
de 0 a 05 anos	5,0	55,56%
mais de 05 a 10 anos	3,0	33,33%
mais de 10 a 15 anos	0,0	0,00%
acima de 15 anos	1,0	11,11%
TOTAL	9,0	100,00%



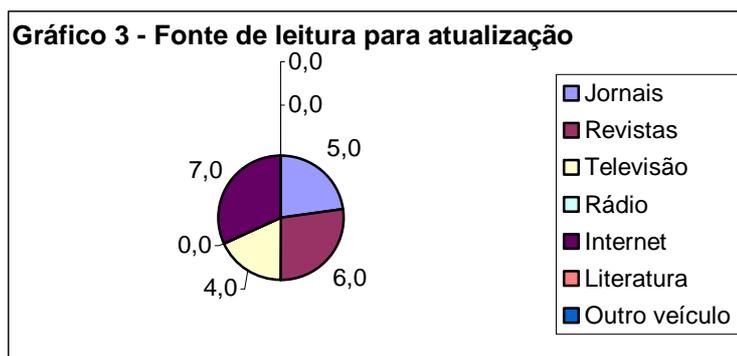
Quadro 11 - Faixa etária		
Discriminação das Alternativas	FA	FR(%)
2.1 de 20 a 25 anos	1,0	11,11%
2.2 mais de 25 a 30 anos	5,0	55,56%
2.3 mais de 30 a 35 anos	2,0	22,22%
2.4 mais de 35 a 40 anos	1,0	11,11%
2.5 acima de 40 anos	0,0	0,00%
TOTAL	9,0	100,00%



Destaca-se no quadro 10 (tempo de empresa), que a maioria (55,56%) dos funcionários da Assistência Técnica e Atendimento Durafloor® está na empresa no período compreendido entre 0 a 5 anos. Já em relação à faixa etária destaca-se o

mesmo percentual, ou seja, a maioria possui de 25 a 30 anos. Isto significa tratar-se de uma equipe jovem e com funcionários com escala de evolução, o que para o cenário competitivo revela-se como um público em ascensão na carreira.

Quadro 12 - Fonte de leitura para atualização		
Discriminação das Alternativas	FA	FR(%)
Jornais	5,0	22,73%
Revistas	6,0	27,27%
Televisão	4,0	18,18%
Rádio	0,0	0,00%
Internet	7,0	31,82%
Literatura	0,0	0,00%
Outro veículo	0,0	0,00%
TOTAL	22,0	100,00%

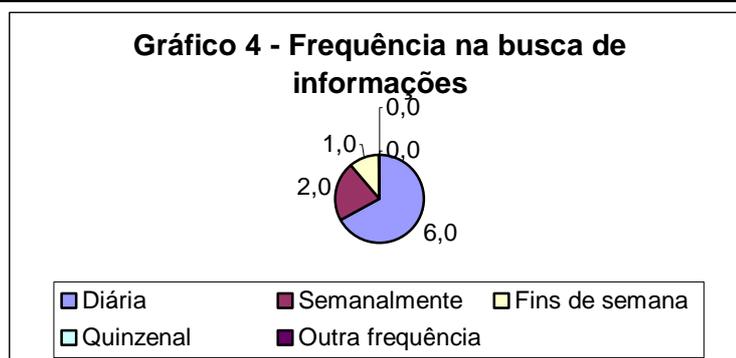


Conforme demonstrado no quadro 12 (fonte de leitura), os entrevistados buscam atualizar-se, com destaque para internet, revistas e jornais. Pode-se inferir que os entrevistados possuem acesso a internet com facilidade, seja na organização ou fora dela, ao mesmo tempo em que buscam também outras fontes de informação.

Esta percepção vem ao encontro de Laudon quando afirma que a Internet é a maior e mais utilizada rede do mundo, seja ela de propriedade pública ou particular e, concluí:

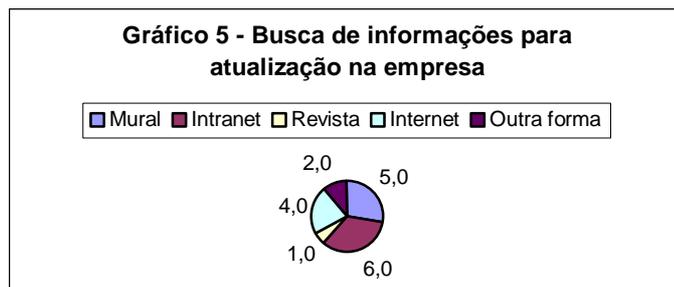
...conecta centenas de milhares de diferentes redes em mais de 200 países no mundo inteiro. Mais de 500 milhões de pessoas que trabalham em ciência, educação, governo e negócios usam a Internet para trocar informações ou realizar transações de negócios com outras organizações ao redor do globo (LAUDON et al, 2004, p. 16).

Quadro 13 - Frequência na busca de informações		
Discriminação das Alternativas	FA	FR(%)
Diária	6,0	66,67%
Semanalmente	2,0	22,22%
Fins de semana	1,0	11,11%
Quinzenal	0,0	0,00%
Outra frequência	0,0	0,00%
TOTAL	9,0	100,00%



Destaca-se no quadro 13 que a busca por informações para manterem-se atualizados é diária. Pode-se inferir que os funcionários dão importância à comunicação como ferramenta para tornarem-se competitivos no mercado de trabalho, bem como na área em que atuam, pois localizam-se na linha de frente da empresa, mantendo contato constante com o consumidor final e com o técnico do PAAT. A necessidade de se ter o conhecimento incorporado torna-se evidente neste quadro. Segundo Rossatto (2003, p.2), "...as indústrias de bens intangíveis e serviços interativos estão crescendo e o valor dos produtos está dependendo cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e conhecimento incorporados, sendo o conhecimento o novo fator de produção e surgindo uma nova sociedade e uma nova realidade."

Quadro 14 - Busca de informação p/ atualização na empresa		
Discriminação das Alternativas	FA	FR(%)
Mural	5,0	27,78%
Intranet	6,0	33,33%
Revista	1,0	5,56%
Internet	4,0	22,22%
Outra forma especificar: artigos	2,0	11,11%
TOTAL	18,0	100,00%



Dentre todos os veículos de comunicação disponibilizados pela organização destacam-se no Quadro 14 a Intranet e o Mural. A Intranet é uma ferramenta de comunicação dirigida e tem por objetivo disponibilizar informações institucionais para o público específico que, neste caso, são os funcionários da empresa. O canal é atualizado constantemente pela área de Comunicação Institucional. Disseminar informações de interesse da organização possibilita a formação de opinião de seus funcionários sobre os negócios da empresa. Deste modo, agregando valor a ela mesma, porque tornam-se transparente perante seu público interno. Santiago (2004, p.23), entende que para uma organização se manter competitiva faz-se necessário “a criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento irá agregar valor à empresa e a colocará no rumo de atingir suas metas.”

Já o Mural também é uma ferramenta de comunicação dirigida. Apresenta informações do ambiente interno da organização, como por exemplo: eventos da semana, convocação de reunião da CIPA, divulgação de venda de veículos, lista de aniversariantes do mês, orientação para uma alimentação saudável, visita do dia e, outros. Este canal de comunicação é alimentado diariamente pela área de Treinamento da Unidade de Agudos, tornando-o um instrumento muito consultado pelos funcionários da fábrica.

Rossatto (2003, p. 3), destaca que “esses indivíduos e seus conhecimentos, habilidades, experiências e rede social constituem o capital intelectual da empresa, o qual é um dos responsáveis pela alta diferenciação entre seu valor de mercado e o presente em seu balanço patrimonial contábil.” Os indivíduos neste caso são os funcionários que buscam a informação para manterem-se atualizados e, desta forma, contribuir para o seu crescimento pessoal, profissional e organizacional.

BLOCO II – Questões específicas abordando a comunicação.

Quadro 15 - Sobre a utilização da comunicação no contexto competitivo

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	A comunicação é um processo que envolve a troca de informações. É um campo de conhecimento.
Informante 2	A comunicação é muito importante. Ela simplifica muita coisa e torna tudo muito ágil. A globalização fez o mundo ficar competitivo, tudo pode ser conhecido através de uma boa informação, até mesmo o preço de uma mercadoria, a qualidade, etc...
Informante 3	A comunicação é um diferencial para todas as pessoas, em que o ser humano aprende a se valorizar e valorizar o próximo. Para se ter uma comunicação adequada, a pessoa deve, no entanto estar atualizada e interada dos assuntos pertinentes. Neste ambiente competitivo, as pessoas devem atualizar-se constantemente para que a comunicação seja recíproca.
Informante 4	É importantíssima. O mercado de trabalho está cada vez mais acirrado na disputa por colocações. Possui um grande diferencial o profissional dotado de boa comunicação e que sabe por meio desta, manter-se atualizado.
Informante 5	A comunicação se utilizada de forma adequada é extremamente importante.
Informante 6	Cada vez mais as pessoas utilizam aparelhos celulares, e-mails, salas de bate papo, orkut, ou seja, a tecnologia tomou conta da comunicação entre as pessoas. Existe o lado excelente, como por exemplo, você pode se comunicar do Brasil com parentes que moram no Japão, através da internet e graças a tecnologia, com a utilização de web cam, também verá a pessoa que está conversando. Porém, devido a rapidez na comunicação via internet muitas pessoas estão desaprendendo a conversar, pois não utilizam a palavra de forma correta, criando abreviações absurdas, assim a cultura é perdida por muitos.
Informante 7	A comunicação tornou-se um grande diferencial para as empresas, pois com a internet a facilidade de informação é muito alta e rápida. Isso fez com que os consumidores também se tornassem mais exigentes sobre os produtos e informações. Hoje quem consegue chegar até o cliente com rapidez e clareza de suas informações é que acaba ganhando o mercado.
Informante 8	A comunicação tem um papel fundamental para que as coisas aconteçam, seja na empresa ou na escola ou em qualquer ambiente social. No âmbito organizacional a comunicação deve ser estratégica para que os objetivos sejam alcançados. Por exemplo: desejo que os funcionários sejam informados que acontecerá a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho). Para que isto ocorra preciso saber qual é o meu público e utilizar os veículos de comunicação disponíveis na organização para informa-

	los e até estimulá-los, como por exemplo: mural, holeryth, intranet, folders, faixas etc. Este é um exemplo de como vejo a comunicação em uma organização. Além disso, ela deve ser transparente, mesmo que em casos de turbulências. A comunicação deve ser rápida, estratégica e eficaz.
Informante 9	A comunicação é de extrema importância para a sociedade, seja entre duas pessoas ou um grupo maior. O que podemos ver nos dias de hoje é que falta muita comunicação, em que ações são tomadas sem a devida apuração, clareza das informações. Em um mundo globalizado a ferramenta mais utilizada é a internet que encurta distâncias e passa a ser uma ferramenta de fácil acesso a todos, porém nem tudo são glórias, o conteúdo da internet deve ser analisado de forma crítica pelo usuário, pois a manipulação das informações lá contidas não tem controle.

Para os informantes, o papel da comunicação no contexto competitivo foi destacado como importante, fundamental e até um diferencial entre pessoas e organizações. O que proporciona a troca de informações. Dessa maneira o conhecimento acontece, permitindo a atualização constante. A internet foi destacada como ferramenta do contexto competitivo, porque possibilita agilidade na troca de informações, o que comprova que tecnologia e comunicação caminham juntas. Entretanto, ressaltam que as informações disponibilizadas na internet devem ser apuradas, pois são manipuladas por seus construtores.

De acordo com Pinho (2003), na prática a internet possibilita o estabelecimento de relacionamentos mais próximos com o público, porque pratica uma comunicação aberta e dialógica e, isto contribui para a integração entre ela e seus públicos.

Ainda pode-se acrescentar o seguinte pensamento:

A Internet é extremamente elástica. Quando são adicionadas ou removidas redes ou ocorrem falhas em parte do sistema, o restante da Internet continua a funcionar. Por meio de padrões especiais de comunicação e tecnologia, qualquer computador ligado á rede pode se comunicar praticamente com qualquer outro que também esteja ligado a ela usando linhas telefônicas comuns. Empresas e pessoas podem usar a Internet para permutar transações de negócios, textos de mensagens, imagens gráficas e até mesmo vídeo e som, sejam vizinhos de porta ou estejam localizadas do outro lado do globo (LAUDON et al, 2004, p. 17).

Quadro 16 - Atitude na empresa quando a informação é de interesse coletivo

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	Analisar a informação se realmente é de interesse coletivo, depois encaminhar aos colegas (seja um e-mail, artigo, cópia, livro etc)
Informante 2	Imediatamente repassar ao grupo por e-mail ou pessoalmente.
Informante 3	Disseminar as informações, inserindo comentários, discussões sobre o assunto ou simplesmente repassando para o conhecimento de todos.
Informante 4	Observar se a informação foi transmitida a todos, bem como verificar se há motivo para ser confidencial. Do contrário transmitir a informação aos demais via e-mail ou dependendo da informação repassar verbalmente.
Informante 5	Repassar a informação imediatamente.
Informante 6	Divulgar e se possível debater.
Informante 7	Repassar as informações por e-mail, para que o indivíduo possa colocar em prática aquilo que aprendeu e também divulgá-la a outros colegas.
Informante 8	Verificar a autenticidade da informação, depois de forma sutil criar uma conversa e, assim obter diferentes pontos de vista.
Informante 9	Transmitir ao maior número de pessoas.

Os informantes preocupam-se com a necessidade de analisar a informação e verificar sua veracidade antes de repassar ao grupo. Após a constatação da verdade a ser comunicada, entendem que ela deve ser transmitida imediatamente e com comentários, possibilitando ao grupo discutir sobre o tema. As respostas obtidas nesta questão vem ao encontro da afirmação do estudioso sobre sistemas de informação no contexto da comunicação:

Hoje, os sistemas de informação proporcionam a comunicação e o poder de análise de que as empresas necessitam para conduzir o comércio e administrar negócios em escala global. ...Controlar a corporação global remota – comunicar-se com distribuidores e fornecedores, operar 24 horas por dia em diferentes ambientes nacionais, coordenar equipes globais de trabalho e atender às necessidades locais e internacionais de divulgação de informações – é um importante desafio empresarial que requer respostas de poderosos sistemas de informação (LAUDON, 2004, p. 5).

Quadro 17 - Avaliação dos instrumentos de comunicação disponibilizados pela empresa (em termos de utilidade)

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	Muito bom. Rápido. Prático.
Informante 2	Pelo tamanho da empresa deveria ter diferentes fontes de informação. Tudo sobre madeira e piso. Deveria ter informação de que desperte outros interesses. Sugere a revista Vida Simples.
Informante 3	Deveria ser menos burocrático, pois a quantidade de informações que podem obter no dia-a-dia é imensa, mas a TI da empresa é irreduzível e não liberam alguns acessos às informações pertinentes aos colaboradores.
Informante 4	Levando-se em conta o porte da empresa, os instrumentos disponibilizados são fracos. Falta diversificação.
Informante 5	Em relação as informações que tem acesso, verifica se é de interesse pessoal, do trabalho que executa, de acontecimentos, produtos e serviços em andamento.
Informante 6	São Bons, entretanto a forma de utilização dos instrumentos deixa a desejar. Há tecnologia avançada e as informações não são transmitidas de forma correta.
Informante 7	Gosta do mural e intranet, devido a diversidade de informações. A revista Duratex é interessante e deveria ser bimestral, ao invés de trimestral. O Rinoícia por ser da unidade Agudos, deveria mostrar mais particularidades dos setores e das pessoas.
Informante 8	Os instrumentos são: internet, intranet, siebel, e-mail's, revista, mural, faixas. Todos são úteis e o mais utilizado é o e-mail. Todos são bons.
Informante 9	São positivos para o desenvolvimento do trabalho. As ferramentas são: telefone, e-mail e fax. São satisfatórios.

Segundo os informantes, os instrumentos disponibilizados para a execução das tarefas específicas da área são satisfatórios, isto é, o telefone, o e-mail, o fax; são bons, rápidos e práticos. Entretanto, a busca de informações para estudo, que possibilita a tomada de decisões, é dificultada pela burocracia que permeia o cotidiano da empresa. A percepção nesta questão é que a organização utiliza de tecnologia avançada, mas as informações ficam limitadas a cada setor e não são disponibilizadas a outros setores que possuem interesses comuns. Além disso, devido ao porte da empresa, deveria haver outras fontes de informações, inclusive sobre outros assuntos e, não somente de madeira e piso. Vivemos em contexto competitivo e o diferencial das empresas refere-se a forma como valoriza ou não a informação.

Desta maneira pode-se destacar a afirmação:

Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar e interpretar a informação de forma eficaz. Conseqüentemente, a difusão e a transmissão do conhecimento gerado ocorrem pelo uso intensivo de canais de comunicação na sociedade. Quanto mais intenso for o fluxo de informação, maior será a competência e o nível de maturidade dessa sociedade para realizar inovações ou transferência de tecnologia (DIAS e BELLUZZO, 2003, p. 42).

Quadro 18 - Com que freqüência utilizam os meios de comunicação disponibilizados pela empresa e se são eficientes

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	Alta. A informação é sempre trabalhada pelos meios disponibilizados. Quando não há falha na comunicação os resultados são os melhores possíveis.
Informante 2	O e-mail e a internet são utilizados com freqüência. Já o mural, a revista, as faixas não são utilizadas com freqüência, pois são alimentados pela área de comunicação institucional. Quando há algo para anunciar, a área de comunicação é informada.
Informante 3	A leitura dos murais é freqüente (todos os dias). A intranet uma vez por semana. A revista e o jornal é lido assim que recebe. São eficientes, pois a deixam informada. Às vezes informa os colegas que não lêem os murais, e repassa as notícias importantes para eles.
Informante 4	Utiliza os meios de comunicação freqüentemente. Os resultados são melhores quando o contato é pessoal ou por telefone. E, assim formalizar o assunto via e-mail.
Informante 5	Utiliza diariamente, pois são essenciais para a execução das tarefas.
Informante 6	Utiliza todos os dias. Poderiam proporcionar maior resultado.
Informante 7	Devido a área de TI da empresa ser muito burocrática a distribuição dos resultados fica moroso. Utiliza diariamente o e-mail e raramente utiliza da internet.
Informante 8	Revistas ou informativos quando circulados são lidos. Todos os dias lê os jornais. É difícil saber se uma discussão ou informação teve reflexo direto nos resultados da empresa. Toda informação sempre ajuda.
Informante 9	Utiliza diariamente e, o resultado é excelente.

Neste quadro os informantes destacam que utilizam os meios de comunicação disponibilizados pela organização com alta freqüência, destacando-se o e-mail, telefone e mural. Pelas respostas, pode-se considerar que em situações

em que não aconteceram falhas na comunicação os resultados foram os melhores, inclusive no contato via telefone.

Para Gonçalves (2005, p. 57 *apud* Chiavenato, 1999):

“todo o processo de comunicação pode se tornar eficiente e eficaz. A eficiência diz respeito aos meios de comunicação selecionados que conduzem à mensagem, e a eficácia é o objetivo de transmitir uma mensagem com significado, conforme apresentado na seguinte figura.”

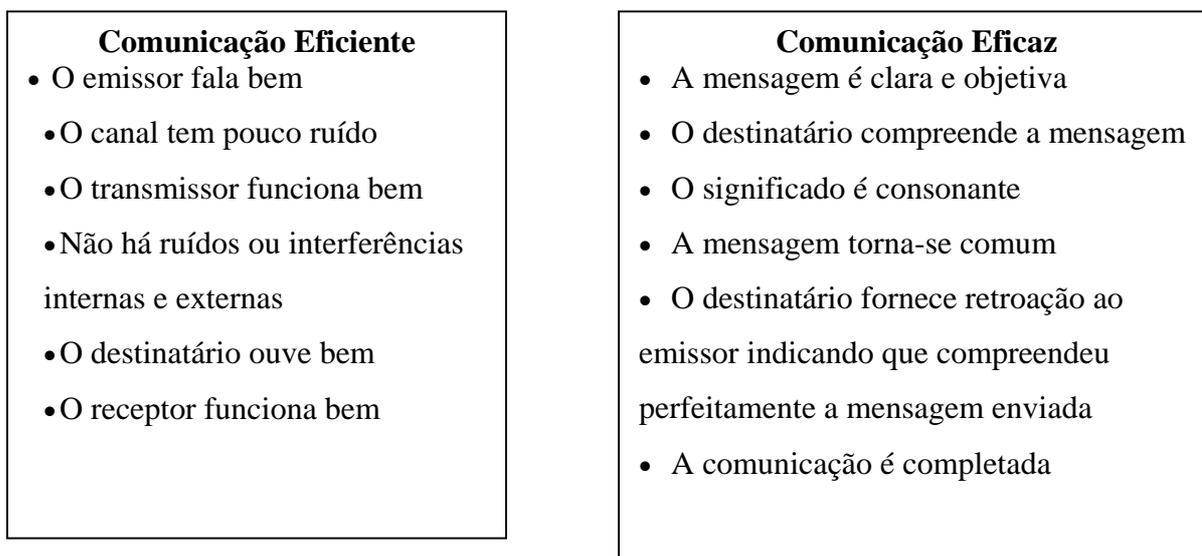


Figura 14 – Eficiência/Eficácia
(Fonte: Gonçalves, 2005, p.57 *apud* Chiavenato, 1999, p. 523)

Quadro 19 - O papel da tecnologia no processo de dinamização da informação no contexto organizacional

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	Tudo é tecnologia e está a mercê das ferramentas. A cada minuto aparece uma ferramenta nova e, se faz necessário estar atualizado. São estas ferramentas que dão acesso on-line (rápido) as informações.
Informante 2	Fundamental para que a informação chegue ao destino com velocidade on-line.
Informante 3	A tecnologia deve ser usada para agilizar o processo de disseminação das informações, como por exemplo o e-mail. Entretanto não se deve descartar murais e informes impressos, pois ainda não há uma inclusão digital total no mundo. Além disso, as informações via web não são absorvidas no mesmo ritmo que são enviadas e podem perder sua eficácia.

Informante 4	O avanço da tecnologia é fundamental para a comunicação entre os povos, entretanto quanto mais avançada a tecnologia menor o contato pessoal.
Informante 5	É de suma importância. É uma ferramenta que torna a empresa competitiva no mercado interno e externo.
Informante 6	ND
Informante 7	A tecnologia veio para inovar as pessoas, nela é possível a interação e a obtenção de conhecimento em vários segmentos. Para a empresa é uma forma de adaptar-se com o meio no qual atua. Apesar dos avanços tecnológicos, a empresa é resistente às mudanças, por se uma forma da área de TI controlar e bloquear alguns acessos.
Informante 8	É importante no mundo globalizado. A informação não está limitada a jornais e, na internet encontra-se qualquer assunto. Seria difícil para a área de Assistência Técnica Duraflor sem a tecnologia, pois não é em qualquer jornal ou revista que há artigos sobre madeira e, nesta busca a internet auxilia muito.
Informante 9	Facilita a troca de informações quando utilizado corretamente.

Nessa perspectiva, observa-se que os informantes entendem que tudo está ao redor da tecnologia. Ela é fundamental para que uma empresa seja competitiva. Por meio dela, a informação não fica limitada a um determinado grupo e facilita o processo de troca de informações. Além disso, a informação chega ao destino com velocidade *on line* e possibilita a obtenção do conhecimento em vários segmentos. Por outro lado, a tecnologia é desfavorável porque torna o contato pessoal menor. Visto que as pessoas podem comunicar-se pelo *MSN Messenger*, ou pelo telefone fixo ou móvel, ou pelo e-mail. Também foi observado que não deve-se descartar informações impressas ou os murais, pois a inclusão digital não chegou para todos.

E cabe aqui o seguinte pensamento:

O conjunto de páginas Web mantido por uma organização ou indivíduo é denominado **site Web**. Empresas estão criando sites Web usando tipologias especiais, elementos gráficos coloridos, botões interativos e, muitas vezes, som e vídeo, para divulgar amplamente informações sobre produtos, 'transmitir' anúncios e mensagens aos clientes, coletar pedidos de compra eletrônicos e dados de clientes e, cada vez mais, coordenar forças de venda e organizações remotas em escala global (LAUDON et al, 2004, p. 18).

Quadro 21 - Pontos fortes dos instrumentos de comunicação utilizados com os PAAT's

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	Telefone e e-mail. Facilita o contato e troca de informações.
Informante 2	Agilidade em enviar a informação. O registro da informação. A possibilidade de cruzar informações.
Informante 3	O e-mail. Possibilita interagir com os técnicos de PAAT em fração de segundos, para esclarecer dúvidas e cobra-los sobre a postura em atendimento ao cliente. Além disso sem custos adicionais.
Informante 4	O telefone com contato em tempo real. O e-mail permite que o diálogo fique documentado.
Informante 5	Otimização do tempo, agilidade nos processos e facilidade de comunicação.
Informante 6	O principal instrumento é o telefone porque possibilita o contato pessoal. O e-mail é outro instrumento que permite a formalização dos assuntos e esclarecimento de questões solicitadas.
Informante 7	O e-mail permite agilidade e se enquadra muito bem para regras, comunicados e diretrizes do atendimento ao cliente. O telefone não substitui o e-mail. Como são pessoas tratando com outras pessoas é preciso o contato para se ter idéia do que realmente se quer transmitir.
Informante 8	O telefone é um ponto forte, mas não deixa registro. O siebel é bom, mas é alimentado pelo Atendente, deste modo sofre alteração até por interpretação.
Informante 9	E-mail: informação rápida e registrada. O fax é uma ferramenta utilizada, porém está saindo de moda. O telefone possibilita a transmissão da informação com rapidez (esclarecimento de dúvidas).

Os pontos fortes destacados nesta questão foram: a agilidade e o contato em tempo real que o telefone proporciona; entretanto, não possibilita o registro do diálogo. Outro instrumento apontado foi o e-mail, que possibilita o registro e envia a mensagem com velocidade. Foi possível observar que o telefone e o e-mail foram os instrumentos apontados pelos informantes como os pontos fortes, devido à tecnologia, interatividade e agilidade que oferecem na transmissão da informação.

Sobre esses aspectos, insere-se a afirmação:

Sistemas de informação em rede permitem às empresas coordenar-se com outras a longa distância. Transações como pagamentos e pedidos de compra podem ser trocadas eletronicamente entre diferentes empresas. Reduzindo assim o custo da obtenção de produtos e serviços fora dela. Organizações também podem compartilhar dados de negócios, catálogos

ou mensagens por meio de redes. Esses sistemas de informação em rede podem criar novas eficiências e novos relacionamentos entre a organização, seus clientes e seus fornecedores, redefinido assim as fronteiras organizacionais (LAUDON et al, 2004, p. 21).

Quadro 22 - Pontos fracos dos instrumentos de comunicação utilizados com os PAAT's

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	E-mail: às vezes um dos pontos pode alegar que não recebeu a mensagem. Fax: muitas vezes ilegível. Telefone: a informação não é registrada.
Informante 2	Não há um sistema on line que possibilite a comunicação instantânea, como por exemplo um MSN e, que deixa registro do diálogo.
Informante 3	O e-mail não substitui o telefone e, por isto é fraco no que diz respeito ao contato pessoal.
Informante 4	Um e-mail que não foi claro nas informações gera dúvida, sendo uma comunicação com ruído. O telefone não permite que o diálogo seja formalizado, gerando até dúvidas e, até conflito na tentativa de identificar quem falou a verdade.
Informante 5	A burocracia, apesar de ser importante em alguns aspectos, no geral torna o processo de comunicação lento.
Informante 6	Os pontos fracos não é identificado.
Informante 7	A distância do relacionamento corpo-a-corpo com os técnicos dos PAAT's dificulta a identificar como estão vivenciando ou lidando com as diversas situações de atendimento ao cliente.
Informante 8	O sistema de informática não funciona com eficiência. A informação pode se perder. O feed-back da informação não é monitorado.
Informante 9	Não há pontos fracos, pois o atendimento é agilizado.

Entre as manifestações dos informantes destaca-se que os pontos fracos foram o não recebimento de mensagem, a falta do contato pessoal e, quando a mensagem não é clara gera dúvida. Isto ocorre com o e-mail. Já o telefone não permite o registro do diálogo o que também o destaca como ponto fraco. Para a comunicação com o PAAT em tempo real, o ponto fraco destacado foi a ausência de um *MSN Messenger*.

A intranet também é um instrumento de comunicação que possibilita o contato on line com o público específico. Para Laudon et al (2004, p. 334):

Algumas dessas intranets estão provendo os fundamentos para ambientes de conhecimento empresariais integrados, nos quais informações de uma variedade de fontes e meios, incluindo texto, som, vídeo e até mesmo

slides digitais, podem ser compartilhadas, exibidas e acessadas por toda e em toda a empresa através de uma única interface comum.

Quadro 23 - Sugestões de melhorias para otimização da comunicação interna com os PAAT's

Discriminação do Informantes	Descrição das respostas
Informante 1	Utilizar mais o e-mail para registrar a troca de informação.
Informante 2	Criar artifícios que cause no PAAT uma importância maior do trabalho. Torná-los importantes. Desta forma aumentar o relacionamento e comprometimento destes prestadores de serviços (vestir a camisa). O PAAT deve estar mais envolvido com o todos os processos e com a fábrica. Está tudo muito mecânico. Os PAAT's já não têm tanto interesse em defender o nome do produto, tudo ocorre por uma necessidade de trabalhar e ganhar.
Informante 3	Liberação de canal de voz (Voz sobre IP) com os PAAT. Reduz os custos com telefonia e possibilita a interação com os técnicos e saber o que se passa com eles. Devido as novas tecnologias (SPAM, vírus, Cavalo de Tróia etc) facilita a comunicação sobre IP.
Informante 4	A criação do MSN.
Informante 5	O SAC e Assistência Técnica ter acesso ao processo de liberação e pagamento dos PAAT's. Isto agiliza e facilita a troca de informação quando necessário.
Informante 6	Um sistema que os PAAT's possam acessar a informação em questão de instantes, tornando a comunicação mais rápida e segura.
Informante 7	Definir regras mais clara para os procedimentos de contato com o SAC e Assistência Técnica, pois há informações que estão em comunicados e normas e os PAAT's acabam não procurando e ligando para perguntar. Apresentar os resultados dos atendimentos dos PAAT's, como balanço trimestral das visitas, amostras, defeitos ocorridos naquele período no Brasil inteiro.
Informante 8	A implantação de um sistema on-line
Informante 9	Já está em desenvolvimento um sistema com ferramenta de comunicação agregada, em que as informações são anexadas ao processo de reclamação, automaticamente.

Entre as sugestões dos informantes destaca-se a criação de um *MSN Messenger* ou o canal de voz, possibilitando reduzir custos com telefonia e permite a interação entre o Emissor e Receptor. Ressalta-se também a necessidade de elaborar uma ferramenta que possibilite o aumento do comprometimento do PAAT com a empresa e o produto. Outra sugestão apontada foi a criação de um sistema *on line*, no qual o PAAT e a Assistência Técnica visualizem o balanço dos serviços

prestados, prazos de pagamento, quantidade de visitas e outras atividades para estudo e futuras ações de melhorias.

Laudon et al (2004, p. 334) afirma:

Essas intranets abrangentes podem transformar processos existentes há décadas, permitindo que as pessoas disseminem informações, compartilhem melhores práticas, comuniquem-se, realizem pesquisa e colaborem de modos nunca antes possíveis.

E no processo de comunicação com o PAAT existe a necessidade de se implantar um sistema *on line*, para que a Assistência Técnica e Serviço possa disseminar informações de interesse da organização e o PAAT, bem como compartilhar procedimentos de prestação de serviço ao consumidor. E, assim gerenciar a qualidade dos serviços, que é uma maneira de direcionar o fornecimento consistente de serviços com níveis mais elevados de qualidade, que atinjam ou excedam as expectativas dos clientes.

3.2.8 Considerações sobre a pesquisa

De acordo com os resultados dessa pesquisa qualitativa foi possível identificar qual é o papel da comunicação no cotidiano dos informantes. Inclusive a busca da informação como ferramenta para manterem-se competitivos no mercado de trabalho, com o objetivo de atender as expectativas do consumidor final.

A pesquisa possibilitou verificar que o veículo mais apontado para a busca de informação, para mantê-los atualizados foi a internet e, com destaque para a intranet, no que se refere à informação interna da organização. Isto reforça que a disseminação de informação de interesse da organização possibilita a formação de opinião de seus funcionários sobre os negócios da empresa.

Neste contexto, o processo de comunicação na organização é enfatizado pelos informantes como fundamental para a empresa manter-se competitiva. Porém, ressaltam a necessidade de analisar a mensagem antes dela ser repassada aos outros colegas. Até porque, a informação, muitas vezes, tem como objetivo dar

fundamentação para a tomada de decisões. Para isto ela precisa ser validada pelos interessados.

Quanto aos instrumentos de comunicação disponibilizados pela empresa para a execução das tarefas específicas foram apontados como satisfatório. Entretanto, no que se refere à comunicação com o PAAT, esta precisa ser melhorada. Com base nas informações obtidas nesta pesquisa verificou-se a necessidade de um canal de comunicação que possibilite o registro da informação e ao mesmo tempo agilidade no diálogo entre o PAAT e a Assistência Técnica e Serviço. Além disso, disponibilizar informações de interesse organizacional para a eficácia na prestação de Serviço.

Face ao exposto, pode-se considerar que a informação e comunicação andam juntas na área de Assistência Técnica e Serviço. Deste modo, o profissional de Relações Públicas pode contribuir para uma comunicação eficaz com o PAAT. Já que em sua formação o profissional utiliza da comunicação dirigida para transmitir ou conduzir informações, estabelecendo assim uma comunicação limitada, orientada e freqüente como o público específico, que neste caso é o PAAT.

Destaca-se nesse sentido, no capítulo seguinte uma proposta de comunicação estratégica para os PAAT's.

CAPÍTULO 4

4 Proposta de Comunicação Estratégica para os Postos Autorizados de Assistência Técnica

4.1 Justificativa

As comunicações são básicas para a existência diária de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. Até mesmo nos níveis mais primitivos o homem precisa saber qual será o clima, qual suprimento de comida pode ser esperado, os movimentos das tribos e rebanhos próximos e muitas outras coisas. Toda organização precisa saber o que está acontecendo com os grupos que a influenciam e como atingir os diversos públicos com os quais lida (LESLY, 1999, p. 46).

Essa afirmação possibilita recomendar a necessidade de implantar um programa de comunicação com o Posto Autorizado de Assistência Técnica (PAAT), com o objetivo de melhorar a comunicação e fortalecer o relacionamento entre o público-parceiro e a Assistência Técnica & Atendimento.

Dentro dos princípios e conceitos da Comunicação Integrada é possível destinar esforços para uma comunicação eficaz, que consiste em unir esforços de todos os profissionais, para atingir os objetivos comuns e, sobretudo, o público-parceiro, neste caso o PAAT. Visto que a organização precisa saber o que ocorre com o seu público-parceiro para tomada de decisão diante de um atendimento ao consumidor.

Gonçalves (2005, p. 54), afirma que “os avanços tecnológicos e a pressão da globalização configuram um mundo altamente competitivo e requer das organizações novas formas de comunicação.” O pensamento do autor vem ao encontro desta proposta de comunicação estratégica. Estratégica porque é planejada e será avaliada em seus resultados.

Implantar novas formas de comunicação para promover a coesão entre o PAAT e a Assistência Técnica e Atendimento dos valores e missão da organização, bem como, disponibilizar informações sobre o produto e procedimentos de assistência técnica.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver mecanismos que possibilitem organizar informações de interesse do PAAT por intermédio da implantação do sistema extranet.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Selecionar as informações que serão necessárias para a administração do relacionamento com o PAAT.
- Comprovar que a comunicação dirigida é uma ferramenta de relações públicas e sendo utilizada de forma estratégica possibilita resultados no relacionamento com o público-parceiro.
- Demonstrar que o profissional de Relações Públicas pode contribuir na implantação do sistema extranet.

4.3 Estratégias para Implantação

A comunicação estratégica em uma organização pode ser entendida como a forma com que a organização se relaciona com os seus diversos públicos, alcançando a validação pública. Este relacionamento é perceptível, quando a empresa divulga os seus objetivos e suas estratégias de negócio e de gestão, possibilitando o diálogo com a sociedade.

Para Oliveira (2007, p. 43), o papel da comunicação estratégica é “...mostrar onde a empresa está, aonde pretende chegar, como alcançar seus objetivos e o papel dos atores internos nesse processo”.

Neste contexto como o profissional de relações públicas pode atuar? Oliveira responde a este questionamento:

...a função estratégica de relações públicas: “significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendedorismo, (...) bem como definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro” (KUNSCH, 2003, p. 103 *apud* OLIVEIRA et al, 2007, p. 42).

Isto posto, coloca o profissional de relações públicas como ator social, que pode contribuir para que a organização se posicione perante seus públicos. Neste estudo o público em destaque é o PAAT. Desta maneira a proposta de implantação do sistema extranet vem ao encontro do pensamento de Oliveira.

A seguir destacam-se os passos para a implantação do sistema extranet, com o objetivo de estreitar o relacionamento com o PAAT.

4.3.1 Selecionar as informações que serão necessárias para a administração do relacionamento com o PAAT

O QUE ?	QUANDO ?	QUEM ?	POR QUÊ ?	ONDE ?	COMO ?
Selecionar as informações que serão disponibilizadas aos PAAT's.	Janeiro/2008	Simone M. Berto De Conti	Para disponibilizar informações que possibilitem aprendizado do PAAT.	Na área de Assistência técnica & Atendimento	Através de instrumentos de pesquisas.

4.3.2 Inserir as informações selecionadas em um programa de computador

O QUE ?	QUANDO ?	QUEM ?	POR QUÊ ?	ONDE ?	COMO ?
Digitar as informações que serão disponibilizadas ao PAAT.	Fevereiro/2008	Simone M. Berto De Conti	Deste modo as informações ficarão registrada na sistema extranet	Na área de Assistência Técnica & Atendimento	Utilizando o computador como instrumento para isto.

4.3.3 Auxiliar na implantação da extranet, por meio da alimentação das informações disponibilizadas pela empresa

O QUE ?	QUANDO ?	QUEM ?	POR QUÊ ?	ONDE ?	COMO ?
Constantemente atualizar o sistema extranet	Determinação da organização	Simone M. Berto De Conti e funcionários da Assistência Técnica e Atendimento	Para manter o sistema extranet devidamente atualizado	Na área de Assistência Técnica & Atendimento	Inserindo as informações no sistema extranet.

Para saber se o sistema extranet é eficaz como instrumento de comunicação dirigida para com os PAAT's, é necessário criar métodos de controle, porque se “não há controle, não há gerenciamento” destaca Ishikawa (1985, *apud* Campos, 1992, p. 29). O método do Ciclo PDCA é justamente a ferramenta que irá auxiliar na implantação do sistema extranet.

O método PDCA é um método para a “prática do controle” e os termos no Ciclo PDCA têm o seguinte significado:

Planejamento (P) – consiste em:

- a) Estabelecer metas sobre os itens de controle;
- b) Estabelecer a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas.

Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.

Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

Atuação corretiva (A) – Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer (CAMPOS, 1992, p. 29).

Aplicar os passos do PDCA na implantação do sistema extranet significa: planejar as ações para a implantação do sistema, estabelecendo quais metas serão definidas sobre os itens de controle e, quais seriam estes itens. Para melhor compreensão pode-se utilizar o “aprendizado” como meta proposta. Dentro do planejamento (P) determinar qual o caminho que proporcionará o aprendizado do PAAT. No passo Execução (D) inclui-se o cumprimento das tarefas estabelecidas que possibilitará o aprendizado do PAAT. Já o passo Verificação (A), consiste em comparar o que se espera em termos de aprendizado do PAAT e, o que efetivamente ele alcançou como aprendizado. Esta comparação pode ser feita por intermédio da análise dos relatórios de visitas técnicas emitidos pelos PAAT e por

intermédio da Pesquisa de Satisfação do Consumidor. A atuação corretiva é o último passo do Ciclo do PDCA e, neste exemplo consiste averiguar os pontos de melhoria e tomar ações para que estas ocorram.

O método do Ciclo PDCA deve ser praticado constantemente e, deste modo possibilitar que o gerenciamento do processo de comunicação com o PAAT ocorra de forma eficaz. Além disso, o ciclo PDCA pode ser utilizado para manter e melhorar os resultados no processo de comunicação proposto neste estudo.

A seguir destacam-se as considerações finais sobre o estudo proposto.

Considerações Finais

O conhecimento, a reflexão, a análise, o exercício da leitura fundamentaram o presente estudo e, tudo isto contribuiu para o aprendizado do pesquisador.

Aprendizado que não pára por aqui, mas que predispôs a produzir conhecimento, por meio dos estudos, observações, pesquisas e análises de teorias e conhecimentos já existentes. Tudo isto estimulado pelos professores desta universidade em todos estes anos no curso de graduação.

As dificuldades existiram e, uma delas foi o ato de ler e de interpretar os textos, isto decorrente da falta de hábito desse tipo de leitura. A superação foi na aplicação de algumas técnicas de leitura, como por exemplo: a escolha de um local tranqüilo; em seguida a utilização de um dicionário, que ajudou a identificar o significado das palavras rebuscadas; o retorno da leitura foi necessário, para que as frases ou definições fossem selecionadas para contribuir na formação de opinião do pesquisador pela temática em estudo. E, por último a digitação das frases e definições selecionadas.

As definições e frases selecionadas são aquelas relacionadas à formação do profissional de Relações Públicas: Comunicação Integrada, Comunicação Organizacional e Comunicação Dirigida, as quais possibilitaram a reflexão sobre o papel e importância de cada uma no contexto empresarial. Cada tópico abordado deixou claro que a comunicação é um instrumento valiosíssimo no mundo atual. Isto porque os públicos estão mais exigentes e necessitam de respostas para seus questionamentos. Além disso, a única forma de promover relacionamentos entre a organização e os públicos, é por meio dos veículos de comunicação.

Todos os autores pesquisados ressaltaram a necessidade de emitir mensagens claras e objetivas ao público desejado. Mensagens que devem ser bem elaboradas para que sejam também bem entendidas.

No que se refere a uma mensagem bem entendida e de utilizar uma linguagem adequada para determinado público foi possível aprofundar no tema comunicação dirigida. Pois esta é utilizada de forma orientada e direcionada ao determinado público. O público, neste caso, foram os Postos Autorizados de Assistência Técnica (público-parceiro) de uma empresa do segmento da construção civil. Foi identificado, após a entrevista em profundidade, que a implantação de um sistema *on line*, que podemos chamar de extranet é um instrumento fundamental para a melhoria da comunicação/relacionamento entre a organização e o público-parceiro.

Quanto ao aspecto relacionamento destaca-se o profissional de Relações Públicas que tem na sua formação capacitação para produzir a informação, viabilizando o diálogo entre a empresa e seu universo de públicos. O profissional de relações-públicas utiliza a comunicação para a formação dos públicos e relacionamentos e também para multiplicar informações entre os líderes, propiciando credibilidade por parte do consumidor por meio dos textos, divulgações etc. Utiliza a comunicação específica para cada público e, principalmente, estar atento para as reações do público e da opinião pública.

Todo o conteúdo abordado e estudado revela ser promissor, a atuação do profissional de Relações Públicas em uma organização, seja ela do 1º ou 2º ou 3º setor. Isto porque em um cenário competitivo e globalizado e, a necessidade de se ter uma comunicação veloz e adequada aos públicos, leva a organização a repensar sua forma de atuação, para que possa se manter no mercado altamente competitivo.

E, neste contexto, o pesquisador, sob a ótica de um relações públicas, apresentou uma proposta de comunicação à Área de Assistência Técnica & Atendimento. Deste modo, contribuindo para o aprendizado de todos os envolvidos: o pesquisador, a área de Assistência Técnica & Atendimento e o PAAT.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, V. Relações Públicas interagindo com conceitos e aspectos do cotidiano organizacional. 2002. Monografia (Graduação) – Centro de Ciências Sociais aplicadas, Universidade do Sagrado Coração, Bauru.

CAMPOS, V. F. TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 7. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992, p. 229.

CARDOSO, E. C. Estratégias de Relações Públicas na Comunicação Interna – caso: TV Bandeirantes. 2003. Monografia (Graduação) – Universidade do Sagrado Coração, Bauru.

CHIVALSKI, V. R. Como as empresas aprendem – Comunicando valores através da aprendizagem. Análise comparativa entre empresas. Monografia (Pós-graduação) – Universidade de São Paulo – Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2001. Disponível em <<http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/57.pdf/>>. Acesso em: 30 out.2007.

DIAS, M. M. K. e BELLUZZO, R. C. B. Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente. Bauru: Edusc, 2003. 184 p.

DONATO, M. T. et al. A comunicação integrada na busca da excelência organizacional no Aguatava Resort. Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/servicosengeral/0055.pdf> >. Acesso em: 20 jun.2007.

FERREIRA, W.; KUNSCH, M. M. K. (Org.). Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 2001. 247 p.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002, 107 p.

GONÇALVES, P. C. Relações Públicas e pequena empresa – um estudo de caso desenvolvido na Triaço – Comércio e Indústria de Artefatos de Ferro Ltda. 2005. Monografia (Graduação) – Centro de Ciências Sociais aplicadas, Universidade do Sagrado Coração, Bauru.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986. 171p.

KUNSCH, M. M. K. Relações Públicas e Modernidade. São Paulo: Summus Editorial, 1997

LAUDON, K. C. e LAUDON J. P. Sistemas de Informação Gerenciais – Administrando a empresa digital. 5ª Edição. São Paulo: **editora**, 2004. 562 p.

LESLY, P. Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARIA, M. O. Como fazer pesquisa qualitativa. Recife: Edições Bagaço, 192 p.

OLIVEIRA, I. L. e PAULA, M. A. O que é comunicação estratégica nas organizações? Questões fundamentais da comunicação. São Paulo: Paulus, 2007. 80p.

OLIVEIRA, T. M. Apostar em Comunicação é estratégico? Disponível em:< <http://www.comtexto.com.br/convicomartigotiaqomainieri.htm> >. Acesso em: 10 mai.2007.

PALMERSTON, V. B. et al. A prática da comunicação integrada nas organizações. Disponível em: < http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/comorganizacional/textos_novos_24_05_07/comunicacao_integrada/a_pratica_da_comunicacao_integrada.pdf >. Acesso em: 20 jun.2007.

PENTEADO, J. B. W. Relações Públicas nas empresas modernas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 201p.

PERUZZO, C. K. Relações Públicas no modo de produção capitalista. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986. 141p.

Relatório Anual 2006 da Duratex. São Paulo: Selulloid AG Comunicação por Conteúdo, 2007, p. 76.

Revista 50 Duratex. Publicação da Área de Comunicação Institucional da Duratex S/A. São Paulo: Editora Kavallet Comunicações e Marketing Ltda, 2001, 34 p.

ROSSATTO, M. A. Gestão do conhecimento – a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2003. 264p.

SANTIAGO JR, J. R. S. Gestão do Conhecimento – A chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004. 204p.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. Disponível em: < <http://www.eca.usp.br/alaic/boletim11/cleusa.htm> >. Acesso em: 10 mai.2007.

ZANLUCHI, E. e COPETTI, C. L. Comunicação organizacional interna: Desenvolvimento e conseqüências no contexto histórico das organizações. Disponível em: < <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/17576> >. Acesso em: 25 out.2007.

WEY, H. O processo de relações públicas. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986, p.166.

Anexo 1

Roteiro da Entrevista em Profundidade com o Gerente e Chefe da área de Assistência Técnica e Serviços

- 1) Poderia estabelecer relação entre globalização, competitividade e comunicação?
- 2) Modo geral: como você avalia a utilização e importância da comunicação no dia-a-dia das empresas?
- 3) Na sua opinião, como tem sido a utilização da comunicação na empresa?
- 4) Poderia destacar os principais canais de comunicação utilizados pela organização para aproximação com os diferentes públicos?
- 5) E com os PAAT's: quais têm sido os canais e instrumentos de comunicação utilizados?
- 6) Poderia avaliar os canais de comunicação já utilizados pela Assist. técnica?
- 7) Como você avalia a criação de um programa on line com informações pertinentes à administração do PAAT (tipo posição de pedido, situação de processo, pagamento de relatórios, agenda de pagamento, lançamento de padrões, cancelamento, lojas indicadas no 0800 e outros) para dinamizar a comunicação entre as partes envolvidas?
- 8) Saberria dizer o que é extranet?
- 9) Já foi realizada pesquisa com os PAAT's, sobre a utilização da extranet como uma ferramenta para compartilhar informações?

Anexo 2

Carta que foi entregue aos funcionários explicando sobre a pesquisa

Agudos, 14 de setembro de 2007

Marcio
Assistência Técnica e Atendimento Durafloor

A monografia é um produto de conclusão do curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, do qual sou aluna e formanda em 2007, pela Universidade do Sagrado Coração de Bauru.

O meu objeto de estudo é **“A utilização dos princípios de relações públicas e comunicação integrada numa rede de assistência técnica do segmento da construção civil”**.

E, uma das atividades deste objeto de estudo é a Pesquisa Qualitativa com os funcionários da área de Assistência Técnica e Atendimento Durafloor[®], do qual Você está inserida.

O formulário da Pesquisa será enviado como anexo via e-mail, em 17 de setembro. Para que não haja identificação do respondente, solicito que o formulário de pesquisa seja preenchido eletronicamente, impresso, depositado até 19 de setembro, em um local específico e devidamente identificado.

Agradeço antecipadamente e conto com a vossa colaboração. Sua participação é muito importante para esse estudo.

Simone M. Berto De Conti

Anexo 3

Roteiro da Pesquisa qualitativa com os funcionários da área de Assistência Técnica e Serviços

BLOCO I – Questões gerais sobre o Informante

1. Tempo de atuação na empresa

- 1.1 De 0 a 5 anos
- 1.2 de 5 a 10 anos
- 1.3 10 a 15 anos
- 1.4 acima de 15 anos

2. Faixa etária

- 2.1 de 20 a 25 anos
- 2.2 de 25 a 30 anos
- 2.3 de 30 a 35 anos
- 2.4 de 35 a 40 anos
- 2.5 mais de 40 anos

3. Onde você tem o hábito de buscar informação para sua atualização (modo geral)?

- 3.1 Jornais
- 3.2 Revistas
- 3.3 Televisão
- 3.4 Rádio
- 3.5 Internet
- 3.6 Literatura
- 3.7 Outro veículo

Especificar: _____

4. Com que frequência você busca informação para sua atualização?

- 4.1 Diária
- 4.2 Semanalmente
- 4.3 Fins de semana
- 4.4 Quinzenal
- 4.5 Outra freqüência : Especificar: _____

5.E na empresa. Onde você busca informação para sua atualização?

- 5.1 Mural
- 5.2 Intranet
- 5.3 Revista
- 5.4 Internet
- 5.5 Outra forma : Especificar: _____

BLOCO II – Questões específicas abordando a comunicação.

6. Poderia comentar como você considera a utilização da comunicação no contexto competitivo?

7. Qual a sua atitude no dia-a-dia da empresa quando você tem acesso a uma informação de interesse coletivo?

8. Como você avalia os instrumentos de comunicação disponibilizados pela empresa (em termos de utilidade)?

9. Comente sobre a freqüência que utiliza os meios de comunicação disponibilizados pela empresa e os resultados que proporcionam em termos de eficiência?

10. Como avalia o papel da tecnologia no processo de dinamização das informações de interesse da organização?

11. Poderia destacar os pontos fortes dos instrumentos de comunicação que utiliza no relacionamento com os PAAT's?

12.E os pontos fracos?

13.Quais sua sugestões de melhoria para a otimização da comunicação interna e com os PAAT's?