

Maria do Carmo de Rezende Teixeira Guerra

A CONSONÂNCIA COGNITIVA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL

UMA LEITURA DOS DISCURSOS INTERNO E EXTERNO

FLORIANÓPOLIS

2002

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós – Graduação em  
Engenharia de Produção

A CONSONÂNCIA COGNITIVA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL  
- UMA LEITURA DOS DISCURSOS INTERNO E EXTERNO

Maria do Carmo de Rezende Teixeira Guerra

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Engenharia de Produção

Ênfase: Planejamento Estratégico Organizacional

Orientadoras: Dra. Olga Regina Cardoso e Dra. Jane Iara Pereira da Costa

Florianópolis

2002

GUERRA, Maria do Carmo de Rezende Teixeira

A Consonância Cognitiva do Discurso Organizacional –Uma leitura dos discursos interno e externo. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

XI, 115p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Planejamento Estratégico Organizacional)

Orientadoras: Dra. Olga Regina Cardoso e Dra. Jane Iara Pereira da Costa

1. Comunicação Empresarial 2. Identidade 3. Imagem

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

MARIA DO CARMO DE REZENDE TEIXEIRA GUERRA

A CONSONÂNCIA COGNITIVA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL  
- UMA LEITURA DOS DISCURSOS INTERNO E EXTERNO

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Florianópolis, 02 de setembro de 2002**

**Edson Pacheco Paladini, Dr.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Jane Iara Pereira da Costa, Dra  
Orientadora

---

Profª Olga Regina Cardoso, Dra

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	VII
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	X
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	13
1.2 Justificativa .....	16
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
1.4 Limitações.....	20
1.5 Estrutura da Dissertação.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	22
2.1 A Organização – Ambiente e Relacionamento.....	23
2.2 A Comunicação na Organização – Processo Social e Estrutura.....	28
2.3 Comunicação Empresarial / Organizacional – Um modelo Administrativo.....	32
2.3.1 Relações Públicas – Relacionamento e Informação.....	35
2.3.2 Divulgação Jornalística – Assessoria de Imprensa.....	37
2.3.3 Publicidade no Contexto Organizacional .....	38
2.4 Comunicação Mercadológica – Ações da Propaganda.....	39
2.5 Comunicação Institucional.....	43
2.6 Comunicação Interna.....	44
2.7 Imagem Organizacional e Identidade de Marca.....	47
2.8 Discurso Organizacional - Uma consonância Cognitiva.....	50
3 METODOLOGIA.....	52

3.1	Procedimentos da Pesquisa de Campo.....	53
3.2	Universo e Amostra .....	57
4	RESULTADOS.....	59
4.1	Caracterização da Organização.....	59
4.1.1	A consolidação do Centro Cultural Múltiplo.....	62
4.1.2	Ações formais de comunicação com o público.....	68
4.2	Apresentação de Resultados (Gráficos e Tabelas).....	71
4.3	Análise e Discussão dos Dados.....	84
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	91
5.1	Sugestões de Novos Estudos.....	95
6	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	98
7	GLOSSÁRIO .....	102
8	APÊNDICE .....	103

*A Juliana e Letícia,  
meus projetos de vida que caminham com objetivos próprios.  
Que a satisfação pela busca do conhecimento possa, de alguma forma,  
contribuir para a construção dos projetos de vida de cada uma de vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Às professoras Dra. Olga Regina Cardoso e Dra. Jane Iara Pereira da Costa, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Centro Universitário Newton Paiva e a todos os colegas da instituição, pelo incentivo na realização do curso.

À Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes, através de seu corpo gerencial e funcional, pela disponibilidade e oportunidade de realização deste estudo.

A Deus e à Nossa Senhora, forças maiores que me acompanham e iluminam o meu caminho.

Às minhas filhas, Juliana e Letícia, pelo apoio, incentivo e compreensão das minhas ausências.

Ao meu marido Augusto, exemplo de perseverança, por todo conjunto de nossa obra.

Aos meus pais, Hilda e Jarbas, pelo incentivo e pelo apoio inquestionável e incondicional.

À minha irmã Adriana que, mesmo de longe, tem sempre uma palavra de carinho e de incentivo.

Em especial, à Marisa Fortes, de colega à grande amiga, pela sua competência profissional e pela sua capacidade de se tornar um porto seguro, no qual desembarcaram as minhas angústias e carências de mestranda.

E aos obstáculos que surgiram; superá-los me fez crescer.

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 Organograma.....	63
Gráfico 1 Page view.....	65
Gráfico 2 Estimativa de Público.....	68
Figura 2 Logomarca da Fundação.....	69
Gráfico 3 Situação Funcional .....	72
Tabela 1 Local de Trabalho.....	73
Gráfico 4 Nível de escolaridade dos servidores.....	73
Tabela 2 Função do Palácio das Artes .....	74
Tabela 3 Identificação da Função do Palácio das Artes por categoria ... ..	75
Tabela 4 Opinião dos funcionários sobre trabalhar no PA.....	75
Tabela 5 Sentimento dos funcionários em relação ao PA .....	76
Tabela 6 Percepção da imagem por categoria profissional.....	76
Gráfico 5 Atitude do funcionário diante da reclamação .....	77
Gráfico 6 Atitude do funcionário em relação ao elogio .....	78
Gráfico 7 Estar Informado sobre o Palácio das Artes .....	78
Gráfico 8 Conhecimento dos Objetivos empresariais .....	79
Tabela 7 Meios de recebimento de informações.....	79
Gráfico 9 Tipo de informação do quadro de aviso .....	80
Gráfico 10 Atualização do quadro de aviso .....	80
Gráfico 11 Qualidade de produção do quadro de aviso .....	81
Tabela 8 Necessidade de reunião com as chefias .....	81
Tabela 9 Índice de confiabilidade da comunicação informal.....	81
Tabela 10 Assuntos tratados na comunicação informal.....	82
Tabela 11 Meios onde o funcionário já viu a propaganda .....	82
Tabela 12 Diferenças na mensagem veiculada por categoria .....	83
Tabela 13 Opinião dos funcionários sobre a qualidade das Propagandas veiculadas.....	83
Tabela 14 Comparativo do nível de produção das mensagens veiculadas.....	84
Tabela 15 Comparativo da preocupação de informar ao Público.....	84

## RESUMO

As organizações que buscam consolidar-se em um mercado altamente competitivo, inspiram-se em uma gestão eficiente da comunicação social, com vistas a assegurar o fluxo contínuo das informações internas e promover o conhecimento externo de suas ações, diferenciais importantes para a conquista de vantagens competitivas. A consonância cognitiva entre as políticas de comunicação interna e externa pode definir contornos coerentes na identidade corporativa projetada, e refletir-se diretamente numa sintonia de imagens percebidas, elementos constitutivos de uma reputação sólida. A multiplicidade de imagens percebidas pelos diversos público, por vezes incoerente, pode ser o resultado da dissonância dos discursos organizacionais.

Em vista disso, buscou-se avaliar o impacto causado pelas mensagens do discurso externo da organização, especificamente daqueles relacionados à propaganda comercial e institucional, sobre os funcionários de atendimento ao público.

A fundamentação teórica baseou-se em áreas e especificidades da comunicação organizacional, bem como em conceitos de imagem e de identidade, com vistas a subsidiar a discussão sobre o objeto analisado. Desenvolveu-se, também, um estudo de caso sobre a Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes, de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, um centro múltiplo de cultura e de produção artística que, pela variedade da programação artístico-cultural exibida e pela multiplicidade de públicos atingidos, tornou-se um relevante objeto de estudo. O delineamento do estudo de caso foi adequado a esta pesquisa já que foi possível obter conhecimentos suficientes sobre a Fundação e o Palácio das Artes, o que permitiu enquadrá-los numa situação de desenvolvimento organizacional considerada ideal.

O diagnóstico empresarial realizou-se através de levantamento documental e de entrevistas abertas e semi-estruturadas com gestores da atual administração da Fundação. Este material ofereceu dados relevantes sobre a história, as políticas organizacionais e os programas de comunicação da instituição e serviram de

subsídio para a análise das opiniões dos funcionários sobre o Palácio das Artes, sobre a imagem e as propagandas da instituição.

Através da interpretação dos dados pôde-se inferir sobre a consonância cognitiva do discurso organizacional, bem como tornou claro o distanciamento entre a filosofia e as políticas organizacionais concernentes às práticas da comunicação, não apenas como suporte para a informação, mas também como processo de interação contínua e valorização do funcionário.

A análise e a discussão dos dados levantados no estudo quantitativo possibilitam a formação de um banco de dados, com informações consistentes, reflexos de uma determinada realidade, pois apontam pontos fortes e fracos na política de comunicação adotada. Os dados deste documento podem-se tornar um instrumento estratégico, capaz de viabilizar a adoção de diretrizes empresariais que procurem conjugar estratégias mercadológicas com a efetividade organizacional.

A imagem projetada pelo discurso formal de uma organização, analisada como parte do processo da comunicação corporativa, determina o nível de interiorização da identidade e reflete no grau de comprometimento com os objetivos empresariais. Este compromisso fortalecido, como se pode supor, pela adoção de uma cultura forte, entendida aqui como uma prática gerencial, orientada por cadeias cíclicas de informação em feedback, poderá contribuir para fixação da imagem organizacional e consolidação da reputação de uma marca institucional.

#### PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação Empresarial – Discurso organizacional - Consonância cognitiva  
Identidade corporativa - Imagem organizacional

## ABSTRACT

The organizations which pursue recognition in a highly competitive market are inspired by an efficient social communication management in order to guarantee a continuous flow of internal information and to promote the external diffusion of their actions; in doing so, they intend to achieve competitive advantages. The cognitive consonance between the internal and external communication policies can set coherent standards in the corporate's identities and have a direct impact on the perceived companies' images, which makes them gain a solid reputation. On the other hand, the multiplicity of perceived images by public agencies, which is sometimes incoherent, may be justified by a dissonance between the organizations' discourses. Taking the above facts into consideration, this research has evaluated the impact of the messages of the external discourse of organizations, particularly the commercial and institutional advertisements focusing the employees in charge of customer services. The theoretical framework used was taken from specific areas of organizational communication and from concepts of image and identity that gave support to the discussion of the object focused. A case study of Fundação Clóvis Salgado- Palácio das Artes, located in Belo Horizonte, was also developed. Due to the great cultural and artistic production and variety of this cultural center and the diversity of audiences it can reach, the place has become a relevant object of study. The knowledge obtained from these two organs- Fundação and Palácio das Artes - has allowed us to conclude they are in an ideal position, as far as their organizational development is concerned. The entrepreneurial diagnosis has been carried out through a document survey, besides free and structured interviews with the managers of the current administration. This material has provided relevant data

about the history, the organizational policies and the communication programs of the cultural center, besides being a subsidy for the analysis of the employees' opinions about Palácio das Artes, its image and its advertising strategies. Data analysis has led to inferences about the cognitive consonance of the organizational discourse; it has also clarified the distance between the philosophical principles and the organizational policies of the communication praxis, not only as a support for information but also as a continuous interactive process and valuation of its staff. The analysis and discussion about the data collected in the quantitative study have resulted in a data bank with sound information consisting of strong and weak points of the communication policy adopted. One can say that the data studied can play a strategic role which proves to be useful when the organizations want to match market strategies with organizational efficiency. The image projected by the formal discourse of an organization, being analyzed as part of the process of corporate communication, has set the level of identity internalization and revealed the commitment level of the staff with the organization's aims. Such engagement can be strengthened by the adoption of a strong culture, here understood as a managerial practice, guided by cyclic feedback information chains which are believed to contribute to consolidate and reinforce both the organizations' images and the reputation of their institutional trademarks.

Key words: Entrepreneurial communication - Organizational discourse - Cognitive consonance - Corporate identity - Organizational image

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade, principalmente na segunda metade do século XX, trouxeram uma realidade dinâmica em que a palavra mudança tornou-se a característica mais marcante dos tempos atuais. Os diversos ambientes da sociedade vêm passando por transformações que ocorrem com uma velocidade incrível, sem precedentes históricos. De acordo com registros, em nenhuma outra época da civilização as mudanças ocorreram de forma tão acelerada e tão constante.

A complexidade do mundo de negócios, o paradigma da internacionalização dos mercados e a democratização do acesso à informação são fatores determinantes e determinados para a formação de uma sociedade mais consciente, com novos questionamentos e novas expectativas.

Gomes de Matos (1996, p. XII), apologista da valorização humana, da renovação contínua e da lucratividade sustentada nos processos produtivos, acredita que

Vivemos uma nova realidade, tendente a uma sociedade nova, renovada por concepções, valores e atitudes que estão direcionando as políticas na linha da valorização humana, da ética, dos direitos individuais, da democracia política, social e do trabalho voltados para o sentimento do bem comum e dignidade pessoal, construindo assim um novo conceito de cidadania.

A atual ordem mundial, no âmbito econômico, define um cenário desafiador para os sistemas, para os governos e para as organizações, principalmente aquelas cujo fim é o lucro, que passam a conviver com ameaças constantes de recessão, de concorrência e questionamentos tanto no macroambiente que engloba o ambiente operacional, quanto no microambiente, relativo ao meio organizacional.

E é nesse cenário que ocorre um processo revolucionário constante, e não muito silencioso, que traz idéias como compromisso com a qualidade, novas tecnologias, atendimento personalizado, flexibilização, modernização e humanização

das relações, promovendo a eficácia dos negócios empresariais, com o aumento da produtividade, a melhoria dos relacionamentos e o incremento da competitividade no mercado.

Perceber as mudanças, analisar as situações emergentes, ler os acontecimentos sob diversos e novos ângulos tornam-se, nesse quadro, uma necessidade premente das organizações em face da crescente importância de fatores influenciadores do ambiente organizacional como a globalização (nos seus vários aspectos), os problemas técnico-econômicos, problemas sócio-políticos e a turbulência tecnológica. Numa perspectiva da internacionalização dos mercados, se a empresa não for ao encontro da concorrência, está virá ao seu encontro.

Por tudo isso, o desenvolvimento do senso crítico em relação ao negócio organizacional e as atividades que o envolvem, passam a ser, mais do que nunca, um exercício constante dos gestores empresariais, que buscam acompanhar, com eficiência, as novas demandas geradas pelas transformações inerentes à contemporaneidade.

## 1.1 O tema

Nesse movimento de reorganização e adaptação empresarial, a comunicação, entendida como uma ação integrada de meios, atitudes, formas recursos e intenções, assume uma intensidade global, num processo de geração e transmissão de informações de nível corporativo para os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona. Este processo começa pela imprensa, passa pela comunidade, clientes, parceiros da cadeia produtiva e do ambiente organizacional e chega também ao empregado que, pelo poder que possui de representar a empresa, torna-se um público fundamental.

Corrado (1994, p.6) afirma que

A comunicação não é condição *sine qua non* dos negócios, porém transformou-se mais do que nunca em um fator importantíssimo no ambiente de hoje, que é dirigido pela tecnologia e no qual as pessoas rapidamente tomam ciência das informações.

Na mesma linha, sem exagerar o papel da comunicação no movimento de adaptação organizacional, Cahen (1990) apresenta a comunicação empresarial

como uma “ferramenta” estratégica para a transmissão e recepção de informações, bem como para desenvolver atividades operacionais que administram a identidade e a imagem da organização. Criam-se, assim, diferenciais competitivos no mercado, estabelecem-se relacionamentos e diálogos que podem promover negócios.

A comunicação, na sua função global, busca desempenhar um papel coeso e coerente, com o uso de linguagens próprias, visando projetar uma imagem única da organização em todos os ambientes e junto aos públicos estratégicos.

Imagem, para Tavares (1998, p.66), “...é uma noção mutável e volátil...”, que está ao lado do público, ou do segmento de públicos que a percebem. Nesse sentido, na construção de marcas sólidas, busca-se estabelecer estratégias de posicionamento que reflitam uma imagem corporativa, “... uma categoria mais ampla e abrangente da imagem. É a que vários têm, em termos gerais, da empresa como um todo.” (TAVARES, 1998, p.66).

Os passos da construção e do processo de formação e promoção da imagem corporativa passam certamente pelos traços constitutivos da identidade de uma empresa, a identidade de sua marca, que, para Aaker (1996, p.80), é um “conjunto exclusivo de associações com a marca”, reflexo de uma estratégia empresarial que conduza a uma vantagem sustentável. O desenvolvimento de uma comunicação eficiente e consistente, nos diferentes tipos de mídia e ao longo do tempo, torna-se elemento decisivo para a construção e manutenção da equidade da marca, com o desenvolvimento de uma identidade de marca sólida e inconfundível, o que, para Aaker (1996), é fator de sobrevivência empresarial.

Na visão de Kotler (1998, p.393), a marca “é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinações dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor” e, desta forma, promover a divulgação do valor desse bem ou produto, associando a uma vantagem diferencial sustentável.

Uma identidade corporativa interiorizada e eficiente é, em parte, resultado de um esforço de comunicação sistematizado, voltado para especificar as potencialidades, os valores e a visão da marca, conforme indica Corrado (1995, p.5): “Uma organização comunica-se de forma perfeita quando os processos comunicativos ocorrem de maneira contínua, sistêmica e informal e quando todos ‘contam a mesma história’, percebem a mesma imagem”.

Nesse contexto, é imprescindível, portanto, acompanhar a execução das técnicas e estratégias comunicacionais que vêm sendo utilizadas pela organização,

para verificar sua eficácia e eficiência nos processos constitutivos do clima organizacional, no estabelecimento de uma cultura organizacional, na criação da identidade da marca e na projeção da imagem corporativa.

Na humanização das relações, enquadrada numa tendência do meio ambiente, as organizações partem da constatação de que a atitude das pessoas é o centro do poder nesta virada de século e, quer virtual, quer real, é determinante daquilo que ocorre dentro dos sistemas. Seguindo esse princípio, para adequar-se às tendências e trilhar o caminho do sucesso, no ambiente interno, torna-se relevante abandonar o conservadorismo de uma cultura estanque, substituir modelos autoritários por modelos participativos e adotar postura e identidade únicas que serão projetadas e percebidas de uma mesma maneira tanto interna quanto externamente. Tal atitude, como se sabe, constitui-se a imagem corporativa.

Uma política de relacionamento com o macroambiente, com a valorização dos públicos externos, principalmente o cliente e a opinião pública, fazendo uso de estratégias de fidelização e esforços promocionais que garantam a visibilidade da organização, tem de estar confluyente com as políticas de comunicação, com os valores e comportamentos que refletem o clima organizacional, ou seja, a atmosfera psicológica e característica de cada organização.

As empresas que se preocupam apenas em executar campanhas e estratégias promocionais dirigidas ao mercado consumidor, potencial e/ou real, e não priorizam a democratização da informação e a valorização do seu colaborador, também chamado de cliente interno, estão fadadas ao fracasso, porque a coerência hoje é considerada um fator chave de sucesso.

Nessa perspectiva, os gestores se vêem convidados a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível uma real integração dos funcionários com os objetivos empresariais, através da geração e do repasse de informações de nível corporativo. Essa busca da conscientização e da integração dos funcionários está fundamentada no pressuposto de que "... o primeiro esforço de construção de uma identidade deve estar orientado para os empregados" (TAVARES, 1988, p.74), já que, como visto, a identidade é fator constitutivo da imagem organizacional.

Um ambiente de receptividade externo não tem condições de existência sem que se tome como ponto de partida o ambiente de receptividade interno. Da mesma

forma, a realidade interna da empresa possibilita a geração de impactos no ambiente externo.

Empresas de vanguarda, consideradas *homo sapiens* pelo seu comportamento organizacional diante do contexto ambiental, valorizam o seu capital humano, tornando-o colaborador no processo de desenvolvimento dos negócios. Além disso, buscam, através de ações de comunicação corporativa, consolidar uma imagem forte, a democratização da informação e uma opinião favorável da organização. A opinião do empregado sobre a empresa é que confere autenticidade à opinião que se vai buscar nos públicos externos.

Com isso, não se pode mais ignorar o impacto interno de uma identidade, de uma informação ou de uma posição adotada pela empresa. Conhecer em sua magnitude o impacto da comunicação corporativa sobre o empregado é, portanto, fator essencial para o desenvolvimento estratégico das organizações.

## **1.2 Justificativa**

A efetividade do trabalho de comunicação corporativa, entendida como um complexo de sinais e códigos emitidos pelas organizações, pode ser medida pelo grau de coincidência de uma e de outra opinião – do público interno e público externo.

A democratização da informação é um fator que traz resultados concretos, pois transforma meros executores de ordens em pessoas capazes de criar e buscar soluções, ou seja, torna os funcionários mais comprometidos com resultados.

No ambiente globalizado, as empresas estão tentando desenvolver a flexibilidade e o enfoque no cliente para adaptarem-se às rápidas mudanças e tornarem-se mais competitivas frente à economia mundial. Para isso, traçam estratégias que buscam otimizar os canais de comunicação com o mercado consumidor.

Porém, muitas vezes, as organizações falham nesse seu propósito, como afirma Lesly (1995, p.46): “(...) freqüentemente, processos comunicativos deliberados trazem monumentais desenvolvimentos e mudanças, também é verdade que um grande número de esforços comunicacionais falham ou se voltam contra a fonte”.

Pressupõe-se que a atividade de comunicação corporativa, especificamente aquela voltada para o cliente interno, deve ser repensada. Dessa forma tornam-se importantes alguns questionamentos: Até que ponto os empregados estão recebendo informações no mesmo nível daquelas que estão sendo veiculadas externamente? Será que existe consonância cognitiva entre o discurso da organização nos ambientes interno e externo? Será que os efeitos da linguagem das mensagens publicitárias e promocionais, dirigida ao consumidor, são coincidentes com a percepção dos empregados a respeito do discurso utilizado internamente?

Buscar soluções para esses questionamentos é importante à medida que se reconhece a necessidade de consistência e de coesão das ações orientadas para o desenvolvimento da identidade e da imagem da marca e da empresa, fatores decisivos para a criação de diferenciais mercadológicos.

Para resolver essas questões, torna-se necessário um estudo do impacto que o discurso institucional e as mensagens publicitárias e promocionais causam no ambiente interno.

Os novos padrões de interatividade, que vêm revolucionando as formas de comunicação entre empresas e seus públicos-alvos, pressupõem uma amplitude maior de criação de conceitos e valores empresariais do que a mera divulgação publicitária de uma marca, entendida apenas no seu aspecto unilateral. O valor de uma empresa ou de uma marca é projetado e percebido através de todas as experiências e relacionamentos das empresas com seus consumidores.

Além das relações da empresa com seus públicos, a forma como esta trata questões ambientais pode indicar correspondência com várias perspectivas da identidade que se pretende construir e projetar. A imagem corporativa é, então, percebida em vários níveis, sendo um deles as impressões deixadas por seus empregados, vendedores e representantes. Aaker (1996, p.55) acredita que “ a causa do sucesso de uma marca é o resultado da sinergia do programa estratégico completo”.

Nesse contexto, reforça-se o sentido da propaganda como um importante meio de consolidação de uma marca e efetiva proximidade com o consumidor, desde que integrada às propostas estratégicas de relacionamento global com o cliente que envolvem relações públicas, atendimento e marketing. Para tanto estreita-se a importância da colaboração do público interno e do seu entendimento do discurso veiculado para o público externo.

Mauro Segura, diretor de comunicação e marketing da INTELIG, em entrevista publicada na Revista do Anunciante (2001, p. 28), afirma:

Diante da competição acirrada do mercado de 'telecons' e da tendência à diminuição das barreiras de entrada de novos competidores, o relacionamento passa a ser vital, a maneira mais importante de retenção dos clientes. A propaganda, totalmente integrada às outras formas de comunicação, incorpora-se ao gerenciamento da relação com o cliente. Ela participa da operação de marketing de modo a garantir a ausência de qualquer dissonância cognitiva da mensagem com os contatos dos clientes e empresas.

Portanto, o funcionário, por vezes, é quem efetiva ou materializa o contato do cliente com a empresa. Nesse papel, assume uma função primordial de reafirmar o discurso da empresa na busca da consolidação do valor da marca projetado, proporcionando uma credibilidade que não poderia ser conseguida apenas com a publicidade de atributos do produto/serviço e dos programas corporativos. Para tal, esse funcionário precisa perceber e valorizar a empresa de forma coincidente com o discurso externo para que se garanta a geração da reação esperada, preserve-se a identidade da marca e, conseqüentemente, produzam-se bens para sua empresa.

A realização de um estudo, nessa perspectiva, passa, obrigatoriamente, pela identificação dos mecanismos estratégicos da comunicação e do marketing no ambiente externo, para verificar como essas informações se refletem no ambiente interno.

É necessário, também, realizar a análise e interpretação do clima humano, conhecer a atitude e o comportamento dos colaboradores internos e perceber a influência destes no desenvolvimento dos negócios de uma organização.

Um estudo com a abordagem aqui proposta, ou seja, que tem como escopo analisar a integração de fatores de natureza diversa com o objetivo de produzir bens ou serviços, atentando-se para critérios de qualidade e eficiência, é compatível com a área da Engenharia de Produção, cujo objeto operacional, os sistemas produtivos, comporta materiais, máquinas e pessoas, cada um com sua especificidade.

Fundamentada em um conjunto de conhecimentos multidisciplinares, a Engenharia de Produção, considerada por Antunes Lima (1999, p.6) como "...a ciência das interfaces", dispõe de um objeto heterogêneo, o processo da produção, que trata cada um dos elementos do processo "... como entes qualitativamente diferentes".

A Engenharia de Produção, por atuar de forma transversal ou vertical com sua base técnica e com sua ênfase na valorização das especificidades das ciências

sociais e humanas, volta-se, sistemicamente, para as dimensões do produto/serviço e do sistema produtivo, possibilita o funcionamento do processo de forma coordenada e eficaz. Esse funcionamento de qualidade é, também, objeto de estudo das comunicações do microambiente organizacional

Com a realização deste estudo sobre o impacto do esforço promocional no ambiente interno, busca-se criar um banco de dados, fundamentado em correntes afinadas com as tendências da valorização humana e da estrutura orgânica, que apresente informações consistentes capazes de viabilizar a conjunção de estratégias mercadológicas com a efetividade organizacional, que exige integração, engajamento e comprometimento com verdades e objetivos comuns.

Tal banco de dados espera-se, poderá subsidiar posturas empresariais que privilegiem a valorização das relações profissionais e do trabalhador, ator principal do sucesso organizacional.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar o impacto causado pelas mensagens do discurso externo da organização, especificamente aquelas relacionadas à propaganda comercial e institucional, sobre os funcionários de atendimento ao público tomando como referência a Fundação Clóvis Salgado.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- A) Identificar as políticas organizacionais adotadas para a fixação de imagem interna e divulgação externa;
- B) Investigar, no programa de comunicação, as propagandas comerciais e institucionais da organização;
- C) Diagnosticar a percepção dos funcionários em relação à veiculação de informações da organização ;

- D) Avaliar o impacto da propaganda comercial e institucional sobre a percepção pessoal dos funcionários envolvidos;
- E) Analisar a consonância cognitiva e perspectiva do discurso interno em relação ao discurso externo.

#### **1.4 Limitações da Pesquisa**

Neste estudo, procura-se avaliar determinado sistema social apenas em sua capacidade de comunicação e expressão de uma visão consensual sobre a imagem da organização pesquisada.

Não é objeto, deste estudo, estabelecer ou identificar as dimensões do poder, suas relações e seu papel de legitimação da ordem, bem como não se preocupa, aqui, em identificar índices de motivação dos funcionários do universo.

Embora sejam relevantes as políticas de relacionamento com o macro-ambiente, mais precisamente com o cliente e com a opinião pública, estratégias externas de fidelização e de visibilidade da organização também não são objeto de análise deste trabalho. O que se pretende é apenas identificar as mensagens do esforço promocional (campanhas mercadológicas ou institucionais), para avaliar seu impacto no ambiente externo.

Não se pretende avaliar a concepção do modelo administrativo da organização e suas conseqüências nos processos de transformações ocorridos no sistema de produção, exceto naqueles aspectos que dizem respeito à política de comunicação corporativa.

#### **1.5 Estrutura da Dissertação**

O estudo dissertativo, aqui apresentado, busca organizar referências teóricas e informações técnicas e operacionais acerca da importância da consonância cognitiva dos discursos organizacionais para a consolidação da imagem da organização. Parte-se do diagnóstico do discurso externo, através das ações de divulgação, para avaliar seu impacto sobre os funcionários de atendimento ao público, visando

analisar a coerência entre o emitido e o recebido. Para tanto, procurou-se estruturar esta dissertação em cinco capítulos.

O primeiro capítulo faz uma apresentação do tema, inserindo-o no cenário mercadológico contemporâneo, com todas as especificidades das modernas práticas organizacionais, fator essencial para sobrevivência e desenvolvimento dos negócios. Pela amplitude do tema, procura-se, também, delimitá-lo numa tentativa de melhor focar o problema de pesquisa e identificar o objetivo do trabalho.

No segundo capítulo são descritos alguns pressupostos teóricos e práticos, subsídios para análise do tema proposto e base para a discussão sobre estratégias comunicacionais da organização. Nesse sentido, busca-se uma fundamentação teórica nas modernas práticas organizacionais, embasadas em estudos teóricos consistentes.

A metodologia e a técnica da pesquisa realizada estão demonstradas no terceiro capítulo, no qual se procura, também, justificar a realização de um estudo de caso como forma de melhor descrever e analisar um fenômeno social.

A Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes, objeto de estudo deste trabalho, está caracterizada no quarto capítulo, com sua diversidade cultural e artística representada pela multiplicidade de espaços de exposição e exibição, bem como de sua capacidade produtiva. Apresentam-se, também os resultados da pesquisa realizada junto ao universo definido e faz-se uma discussão e análise dos dados, procurando confrontá-los com os pressupostos teóricos e o diagnóstico organizacional.

No quinto capítulo procura-se fazer um fechamento do estudo, a partir da confrontação dos dados apresentados com os argumentos utilizados. É feita, também, uma análise da relevância e da contribuição da pesquisa para a evolução do conhecimento na área de Engenharia de Produção. Acreditando-se ter chegado a um ponto importante do processo organizacional, porém longe ter esgotado o assunto, sugerem-se estudos posteriores, em que se procure estabelecer a relevância e a interferência da cultura e do clima organizacional na construção de uma identidade de marca e na projeção da imagem organizacional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As mudanças em curso, de conceitos e valores, exigem constantes reformas e adequações das estruturas organizacionais. A realidade vivenciada pela humanidade reforça a tendência da geração de uma nova sociedade renovada, segundo Matos (1996), por concepções, valores e atitudes, elementos estes constitutivos de uma política de valorização humana, fenômeno moderno em crescente processo de amadurecimento cultural.

O cenário atual apresenta as organizações em busca de um auto-diagnóstico, com vistas a determinar suas reais funções e promover uma revisão em suas estruturas. O que vem ocorrendo, para Zülke (1997), é um repensar organizacional, procurando a adequação aos novos tempos marcados pela atuação do indivíduo e pelo clima humano como centro do poder. As pessoas vêm assumindo o controle dos acontecimentos, e suas atitudes vêm sendo determinantes de resultados nos ambientes social, político, econômico e organizacional.

Lesly (1995, p.XI) afirma que atitudes de grupos de pessoas as quais ocorrem, real ou virtualmente, em todos os lugares, “estão determinando a natureza de um grande número de sistemas e organizações”.

No processo de construção dessa nova realidade social, o enfoque é dado nas necessidades humanas. Bordenave (1989) acredita que essa ênfase é decorrente do fato de o homem, a partir da década de 70, perceber-se como criador e criatura do próprio sistema social, tornando-se, desde então, o sujeito das mudanças.

O papel e as ações desse ator da realidade social estão envolvidos numa crescente complexidade, aumentada pelas forças combinadas da tecnologia, mobilidade, educação e, especialmente, comunicação, cada vez mais diversificada e instantânea.

Para Castro Neves (1999, p.24), a sociedade moderna está alicerçada no esteio de “uma revolução silenciosa, não anunciada, nem programada, sem armas e sem discursos apaixonados, sem hinos e sem mártires” , mas que transformou a sociedade em nível mundial, quebrou paradigmas centenários e forçou o poder a mudar de mãos. Os reflexos dessa “revolução” materializam-se em suas diversas naturezas, que passam, então, a ser orientadas para o atendimento das necessidades humanas e tornam-se, segundo Matos (1996, p.125), “um centro vivo de interesses à realização pessoal e profissional de seus componentes”. Tais reflexos podem ser percebidos no aperfeiçoamento de estruturas organizacionais.

O reconhecimento de que a empresa, antes de ser uma realidade econômica e técnica, é humana e social, torna-se vital para a sobrevivência das organizações. O desafio organizacional é marcado pela busca incessante de qualidade individual, social, ambiental, institucional e empresarial.

Fundamentando esse raciocínio, Morgan (1996) defende a interdependência entre a técnica e as necessidades humanas ao se planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social.

Acrescentando a essa linha de raciocínio a interdependência dos processos, Bekin (1995, p.6) lembra que “nesse cenário de qualidade total e competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder de descentralização, na capacidade de decisão rápida, numa organização que privilegie a coesão interna e a circulação de informação”

## **2.1 A Organização – Ambiente e Relacionamento**

Na tentativa de fazer uma reflexão sobre a estrutura da organização, definida por Mintzberg (1995) como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas e como é feita a coordenação entre tarefas, deve-se partir , num primeiro momento, para a compreensão da organização sob a ótica de conceitos e classificação tipológica devido à complexidade que as caracteriza.

Chiavenato (1997, p.30) entende a organização como um sistema de atividades conscientemente coordenadas, “unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Numa concepção mecanicista, uma organização é constituída de uma série de atividades que envolvem transformações, beneficiamento, acondicionamento e renovação. Essas atividades compõem um contexto de múltiplas ações, enquadradas num modelo básico de sistema social, importando energia do mundo exterior, transformando-a e exportando-a em produto para o meio ambiente, fonte de renovação da energia do ciclo.

Com uma visão antagônica aos princípios da administração clássica, Morgan (1996, p.65) afirma que “a organização se constitui de sub-sistemas inter-relacionados de natureza estratégica que são o humano, o tecnológico, o estrutural e o administrativo que necessitam ser internamente consistentes e adaptados às condições ambientais”.

Nessa proposição, diferente da concepção da teoria clássica, percebe-se a organização como um sistema vivo, orgânico, aberto ao seu meio ambiente, com destaque para as relações-chave entre o funcionamento interno do sistema e o ambiente. Nesse enfoque, “ambiente e sistemas devem ser compreendidos como estando em estado de interação e dependência mútua” (MORGAN, 1996, p.50). O que se busca para criar estruturas é , então, descrever ações e interações de um organismo vivo dentro do ambiente circundante.

Para Chiavenato (1997), ambiente é tudo aquilo que envolve intensamente um sistema, constituindo-se no contexto dentro do qual existe o sistema. Entendendo-se a organização como um sistema, onde elementos dinamicamente relacionados desenvolvem uma atividade para atingir determinado objetivo, pode-se inferir que toda organização existe em um meio, em um ambiente, para o qual se devem dar respostas ao delinear sua estrutura.

Rego (1986) amplia o conceito de ambiente ao defini-lo como um conjunto de fatores, informações ou elementos externos e internos à organização e que podem interferir ou influenciar sua estrutura, no todo ou em parte, e no desenvolvimento de seu negócio.

Mintzberg (1995, p.139) caracteriza ambiente envolvendo virtualmente tudo aquilo que circunda uma organização e em que ela opera: “sua tecnologia, a natureza dos seus produtos, os clientes e competidores, a localização geográfica, o clima econômico, político e mesmo meteorológico”. Dessa forma, constituído por um conjunto de forças mutantes de diferentes naturezas, que atuam em direções

diversas, o ambiente torna-se um composto altamente dinâmico já que sofre interferência dessas forças que interagem entre si.

Ambientes dinâmicos, complexos, hostis e diversificados afetam, portanto, a estrutura da organização. Toda organização tem de lidar com esses múltiplos ambientes. Convive e relaciona-se com tipos diferentes de ambientes que constituem o cenário do negócio e devem, por isso, ser freqüentemente monitorados em função de sua característica mutante dentro do quadro global. A leitura dos ambientes subsidia uma avaliação, com discernimento, das competências organizacionais e das atratividades das oportunidades e dos riscos das ameaças ambientais.

No macroambiente, Kotler (1998) identifica forças importantes como a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a política/legal e a sociocultural, que podem afetar a organização em um nível mais amplo com a atuação dessas forças isoladas ou em conjunto, apresentando tanto novas oportunidades quanto ameaças.

As organizações estão, também, inseridas em um ambiente operacional que congrega forças relativas à indústria no setor delimitado por sua área de negócio.

Cobra (1982, p.126) identifica como elementos constitutivos do ambiente operacional “diversas instituições, pessoas físicas ou jurídicas que, direta ou indiretamente, afetam ou são afetadas pela consecução de objetivos empresariais”. Nesse campo, fatores como estrutura do mercado, concorrência, demanda, oferta e competitividade devem ser analisados com vistas à formulação de estratégias para o desenvolvimento de negócios.

A organização, no ambiente interno, é constituída de suas áreas funcionais, e estas envolvem infra-estrutura física e mecânica, funções operacionais e, como sistema político, “envolve aqueles que fazem as regras e aqueles que as seguem” (MORGAN, 1996, p.146).

A influência de uma unidade funcional é, segundo Cobra (1992), de fundamental importância para o sucesso do elenco de atividades do cotidiano que afetam o desempenho da organização no mercado.

No ambiente interno, as organizações modernas, adaptadas às novas tendências, abandonam a visão do homem como apêndice da máquina e buscam, com a valorização do funcionário, construir vantagens competitivas, baseadas não apenas na formação e na qualificação, mas também no comprometimento e na

iniciativa humana. A valorização do funcionário é efetivada a partir de fatores que ganham maior relevância como a qualidade de vida, o acesso à informação e a satisfação pessoal e profissional.

Adequando-se às tendências, as organizações vêm definindo um novo papel, mais integrado ao ambiente social, valorizando os relacionamentos com diversos segmentos de público e fortalecendo laços internos, como estímulo ao comprometimento e à participação, o que, num ambiente altamente competitivo, não é apenas desejável mas também indispensável para a equifinalidade do sistema social.

Os relacionamentos com os diversos segmentos de público, integrantes de ambiente diversos, passam a ser regidos pela sensibilidade, pela percepção das diferenças e singularidades de cada um, nas diferentes conjunturas.

Apontando para a necessidade dos relacionamentos, Duarte (1986) afirma que as organizações, imersas num ambiente com o qual mantêm transações, não devem ser vistas como realidades circunscritas em si mesmas, mas como elementos integrantes de uma realidade maior, com a qual mantêm um processo permanente de intercâmbio.

Portanto a organização, concebida como um sistema vivo, está aberta ao seu meio ambiente com o qual deve atingir uma relação apropriada, caso queira sobreviver. Esse enfoque sistêmico fundamenta-se nos princípios da Teoria Geral dos Sistemas, propostos por von Bertalanfly (apud MORGAN, 1997), que pressupõem o intercâmbio de energia e o convívio em ambientes mutáveis e exigentes, nos quais a adaptação às demandas do meio é uma constante.

Morgan (1996) propõe formas diferentes de raciocinar a respeito das organizações, através de metáforas que relacionam o sistema social aos sistemas físicos e biológicos. Sua premissa é a de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo, e as metáforas possibilitariam a multiplicidade de sentidos e, com isso, poderiam contribuir para ampliar processos de reflexão através da leitura da mesma situação, de “múltiplas perspectivas e de maneira crítica, bem como devidamente informada”. (MORGAN, 1996, p.327).

Por outro lado, Katz e Khan (1987) atestam que as semelhanças existentes entre os sistemas físicos e biológicos e o sistema social são longínquas e figurativas. O sistema social, de natureza inventada, está vinculado a um mundo concreto de

seres humanos, de recursos materiais, de fábricas e de outros artefatos sem que haja uma interação natural, uma característica inerente aos outros sistemas.

Um sistema social é independente de qualquer determinada parte física. Isto significa que uma delimitação da estrutura organizacional, a partir de prédios, instalações e pessoas, é feita tão-somente para atender a uma necessidade de visualização, de encontrar maneiras concretas e simples de conceituar o mundo. Nesse sentido, Katz e Khan (1987, p.47) afirmam que é uma falácia usar o modelo físico para a compreensão de estruturas sociais, principalmente, por ser um raciocínio que "... ignora a diferença social entre a natureza socialmente inventada dos sistemas sociais e a estrutura física da máquina ou do organismo humano."

Pode-se inferir, pontuando divergências, que os *inputs* necessários à manutenção de um sistema social não são determinados com precisão, como acontece nos sistemas físicos e biológicos. A importação de materiais de manutenção e produção possibilita a constituição dos sistemas sociais que se firmam em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres vivos.

Se o sistema permanecer limitado a uma conceituação do aspecto físico, uma reflexão possível de ser deduzida é a de que o observador do sistema social não irá perceber os fatores sociopsicológicos inerentes aos processos de variância dos ambientes e os elementos humanos que articulam e compõem esse sistema.

Morgan (1996, p.78) aceita que a maior parte das organizações não é tão funcionalmente unificada como os organismos: "Os diferentes elementos de uma organização são capazes de viverem vidas diferentes separadas e freqüentemente fazem isso". O cisma e o grande conflito que caracterizam muitas organizações, são reflexos desse comportamento. Porém, para esse mesmo autor, analisar as organizações a partir de metáforas pode representar novas descobertas sobre uma situação, baseada numa ampla variedade de leituras com a conseqüente criação de variadas possibilidades de ação.

Como ponto comum dessas ações, as organizações, entendidas como organismos vivos continuamente adaptadas às tendências de humanização das relações, a qual nasce, segundo Girin (1996), a partir da escola de relações humanas, e, como tal, as organizações ficam sujeitas a todas as implicações de convivência humana.

Constituídas para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações, as organizações, através da coordenação das ações, tornam-se um poderoso instrumento social, complexo e diferenciado, constitutivo da sociedade moderna que, para Chiavenato (1997, p.24), “é uma sociedade de organizações”.

Na visão de Morgan(1996), o pensamento atual concebe a organização como sistemas cibernéticos modernos, estabelecendo um relacionamento entre partes especializadas, ligadas por linhas de comunicação, comando e controle, capazes freqüentemente de detectar e corrigir erros e influenciar os padrões ambientais. Nesse contexto, destaca-se a comunicação, exercida como processo organizacional e que, com ele, se confunde.

## **2.2 A Comunicação na Organização – Processo Social e Estrutural**

A importância da comunicação dentro do contexto organizacional pode ser percebida quando se constata que os gerentes passam a maior parte do seu tempo se comunicando, o que situa a comunicação, segundo Bowditch e Buono (1992, p.80), “... como a base para quase todas as atividades na organização”.

Chiavenato (1997, p.99), também, considera a comunicação como um dos processos fundamentais dentro do contexto organizacional, sem o qual as organizações não operam. Para esse autor, a comunicação é “ uma rede que integra e coordena todas as suas partes”.

A comunicação, entendida, portanto, como um composto de ação integrada de meios, atitudes, formas, recursos e intenções, trata da transmissão de informação e significado de uma pessoa para outra. Baseada nesse processo interativo, uma conclusão imediata é a de que a comunicação “significa tornar comum, a uma ou mais pessoas, determinada informação” (CHIAVENATO,1997, p.101)

Bowditch e Buono (1992, p.82) ampliam o sentido da comunicação para um processo transacional “no qual as pessoas constróem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências”. Essa visão, ao mesmo tempo que reforça o caráter interativo da comunicação, aponta para a importância da recepção da mensagem, elemento essencial no processo comunicativo.

Numa concepção ampla, sabe-se que a comunicação está presente em toda a sociedade. Aliás, para Bordenave (1992), sociedade e comunicação são uma coisa só, já que o processo de socialização só se torna possível mediante a comunicação.

A constatação da presença maciça da comunicação no funcionamento do sistema social é evidente, sobretudo no universo das organizações concretas onde, segundo Girin (1996), uma parte cada vez mais importante das atividades desenvolvidas pelos homens consiste na manipulação de signos e símbolos.

Dessa forma, a comunicação torna-se um instrumento de conhecimento, integração e motivação, constituído “pela idéia de movimento, de relação, de compartilhamento, que tornam comum uma idéia, um sentimento, uma vivência”. (BRUM, 1994, p.22).

A sociedade moderna vive uma época em que a velocidade das informações é aumentada constantemente, e a tecnologia da comunicação está em um fluxo desconcertante, o que tem levado diversos autores a denominar essa época como a era do conhecimento. É evidente que com isso a informação, as idéias e o próprio conhecimento tornam-se os novos impulsionadores da economia. Trazidos para o interior da organização, local onde são reproduzidos, esses elementos possibilitam a produção de instrumentos de análise e de esquemas de conhecimento, mais ou menos sistematizados, sobre os ambientes, a tecnologia e a própria organização.

Nesse processo de reprodução e produção do conhecimento, a comunicação deixa de ser um simples suporte para a informação, para se tornar um processo de interação contínua, de sinergia que permite o relacionamento entre os indivíduos e a interação com os fatos ocorridos, capacitando-os a serem gestores de mudanças de acordo com os objetivos e as necessidades da organização.

Essa complexidade da comunicação é descrita por Daft (1999) que dá ênfase ao seu aspecto bidirecional, com a utilização da natureza circular da comunicação, em que as mesmas informações circulam de um lado para o outro, fator essencial à interatividade proposta.

Por ser considerado um enfoque estratégico, a comunicação é o meio capaz de criar valores e difundi-los, impulsionando a organização a despontar, alcançar suas metas e buscar sua legitimidade. Sob essa ótica, Corrado (1994) afirma que a comunicação não pode ficar restrita a um departamento; ela deve ser prioridade

dentro de uma organização, construindo caminhos para identificar estratégias de relacionamento, de estímulos e de negócios.

A comunicação é também vista como uma arma para transformações e mudanças necessárias às organizações nos tempos modernos, como acredita Cahen (1990, p. p.93) que afirma ter essa arma “ o poder de renovar ambientes, humanizar relações, criar um clima favorável, oxigenar e desintoxicar o ar de acomodação que em geral afeta as empresas”.

No ambiente externo, a literatura aponta ser a comunicação para uma organização uma ferramenta estratégica de projeção do comportamento organizacional. Isto significa que ela é adequada às demandas da sociedade moderna que impelem a uma nova postura de maior preocupação com as relações sociais, com os acontecimentos políticos, ambientais e com os fatos econômicos mundiais.

No ambiente interno, Penteado (1989, p.75) retoma a idéia da natureza circular da comunicação e acrescenta o fato de a comunicação ser

uma das condições liminares para uma boa motivação no trabalho. Uma comunicação circular com a maior liberdade, em todos os sentidos, acompanhando não só as estruturas formais da empresa, mas também toda faixa das estruturas informais.

Ao fazer referência à estrutura organizacional, Mintzberg (1995) levanta a hipótese de que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, muitas vezes, impossíveis de ser distinguidas. Em ambas encontra-se a comunicação, imprescindível para qualquer organização social, fator que viabiliza o sistema organizacional através de “redes de comunicação, formais e informais, que ligam entre si os membros da organização e desta como o meio ambiente”. (KUNSCH, 1986, p.32).

Fazendo uma ligação com os padrões reais da comunicação nas organizações, uma inferência possível é que tais padrões são mais complexos e mais sutis que os representados nos organogramas.

Afirmando que o organograma pode indicar, em tese, o estabelecimento lógico dos cursos da informação na organização, Palma (1994, p.26) questiona “até que ponto os fluxos de informação seguem o curso indicado pelo organograma”. Com essa questão, o autor deixa claro que não basta conhecer o aparente fluxo decorrente de um organograma oficial para lidar com a política empresarial.

Ao perceber e destacar a existência da rede não oficial de comunicação, Bowditch e Buono (1992, p.89) estão de acordo com Palma. Para esses autores, a rede informal constitui “o caminho primário através do qual tanto rumores como informações fatuais são transmitidos às pessoas”. Pode-se deduzir, então, que a rede informal coexiste com o sistema formal de comunicação e não pode ser simplesmente abolida ou ignorada, já que é um processo natural ao homem à medida em que ele se congrega em grupos.

Segundo a visão de Kunsch (1986), acredita-se que o sistema formal de comunicação, canais e meios estabelecidos de forma consciente e deliberada, é suplementado por uma rede informal de comunicações, que se baseia nas relações sociais.

A rede formal de comunicação é explicada por Rego (1986, p. 55) como sendo um sistema que “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático”. Por outro lado considera que a rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, “incluindo-se aí a famosa rede de boatos”.

Entendendo a rede de comunicação como o fluxo e os padrões de comunicação dentro da organização, Bowditch e Buono (1992, p.89) afirmam que

de um modo geral, as necessidades de comunicação e informação dos membros de uma organização não são supridas pela rede formal à qual pertencem. Como resultado, surgem padrões informais ou não oficiais de comunicação em torno dos padrões existentes de interação e relacionamento social para satisfazer a essa necessidade.

Davis (apud BALCÃO e CORDEIRO, 1979) acrescenta que a rede informal de comunicação pode oferecer resistência às ordens formais, retificá-las ou provocar a circulação de boatos, porém demonstra claramente o interesse do funcionário pela organização e satisfaz a necessidade de participação de cada um.

A propagação de um boato, segundo Palma (1994), quase sempre se deve à inadequação do sistema oficial de comunicação da empresa. Porém, admite que é inegável que os boatos, sejam eles rumores ou ‘fofocas’, fazem parte da rede de comunicação de uma organização. Evidências podem ser encontradas em estudos de Bowditch e Buono (1992, p. 90) que indicam que “cerca de 75% de todas as informações recebidas através de canais informais estavam corretas”. Isso demonstra que a comunicação informal pode tanto cumprir uma função institucional,

tornando-se meios “através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens” (SIMON, apud KUNSCH 1986, p.35), quanto a uma disfunção, dificultando o controle na empresa.

Nesse sentido, o desafio está na utilização da rede como complementação do sistema formal e, até em muitos casos, como forma estratégica de difusão de informações, transmitindo informações fatuais aos membros da organização.

## **2.3 Comunicação Empresarial / Organizacional**

### **Um Modelo Administrativo**

No entendimento de Morgan (1996), as organizações são realidades socialmente construídas e acabam por apresentar existência e poder próprios. Nestas construções, a comunicação é uma exigência permanente, que sustenta e intensifica o sistema.

Girin (1996, p.31) entende que “o universo das organizações concretas possui duas propriedades: articular entre si atividades orientadas para objetivos e constituir uma espécie de ‘espaço’, mais ou menos autônomo, mais ou menos homogêneo, porém possuidor de certa continuidade”. Dessa forma, fica evidente que o universo do trabalho se constitui, simultaneamente, em um sistema de relações, onde a comunicação ora desempenha um papel funcional, ora um papel relacional.

Considerando as propriedades de articulação e de constituição de ‘espaço’ como funções da organização, Girin (1996) identifica duas grandes categorias de comunicação que possibilitam sua efetividade: atos de comunicação funcionais, voltados para a atividade, e atos de comunicação relacionais, orientados para a ordem social. A associação dessas duas categorias constitui o instrumento essencial do conhecimento organizacional e, como atividade sistêmica, forma a estrutura da comunicação organizacional ou da comunicação empresarial.

Chiavenato (1997) considera a comunicação empresarial como uma atividade administrativa com dois propósitos principais: fornecer informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas e proporcionar meios para a criação de atitudes necessárias à promoção da motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Na concepção de Kunsch (1997), a comunicação empresarial é um modelo administrativo de comunicação que busca atender tanto às necessidades funcionais quanto às relacionais, a partir da integração do composto de comunicação organizacional. Ou seja, é uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna. Essa junção permite que se estabeleça uma política global, em função da uma coerência no discurso organizacional e de um comportamento homogêneo.

Favorável à coerência nos processos comunicativos, Tavares (1998) argumenta que nem o consumidor, nem os outros públicos podem ser vistos de maneira compartimentalizada e que somente um plano de comunicação integrado permite estabelecer uma linha coerente com cada público. Neves (2000, p.135) também defende a comunicação integrada, afirmando que “só existe uma forma de comunicar: a integrada. Somente assim ela será sinérgica”, capaz de permitir o conhecimento da instituição pela opinião pública.

Para Kunsch (1986), a comunicação integrada parte da sistematização dos processos comunicacionais, valendo-se de meios específicos, integrando todas as atividades comunicacionais da organização. Numa macrovisão organizacional, a comunicação integrada atende às necessidades da empresa, através de um planejamento global de comunicação com as técnicas e os métodos das áreas de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade, mas usando uma só linguagem.

Distanciando-se da visão weberiana de organização, que limita a comunicação a um departamento, a comunicação empresarial é vista hoje como um poderoso instrumento estratégico de desenvolvimento e persuasão de negócios. Nesse contexto, Corrado (1994 , p.7) afirma que a comunicação em uma organização “deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade”. Isto significa que a comunicação passa a ser um mecanismo eficaz para a integração de propósitos, a homogeneização de idéias e a interação entre os subsistemas de uma organização.

Ao identificar a empresa como a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários, Cahen (1990) também mantém-se nessa linha de raciocínio, situando a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica, orientada a partir de teorias e técnicas próprias, que deve ser ligada aos mais altos escalões da empresa, porém efetivada por todos. A comunicação empresarial, portanto, é concebida de maneira integrada, dependente de sistemas implantados e

abrangentes, estendendo à organização toda “uma rede que não deixa de tocar cada um de seus setores, direta ou indiretamente”. (CAHEN, 1990, p.210).

Pode-se inferir que a comunicação empresarial, por ser o suporte para integração de todos os setores da organização e a estratégia para dinamizar atitudes, amenizar conflitos, evitar riscos, motivar e renovar o clima organizacional, torna-se um conjunto de formas, técnicas, canais e métodos comunicativos que consideram a organização como um local de relacionamentos, oportunidades de ajustes, expansão e equilíbrio.

Rego (1986) apresenta dois fatores que se tornaram exigência para a criação de modelos de comunicação empresarial mais eficaz e abrangente: o crescimento da consciência do cidadão comum, que eleva sua participação social, e a necessidade de iniciar uma nova fase nas instituições, em que as informações fossem calcadas em princípios éticos e alcançassem consenso entre organização – comunidade – consumidores.

Nesse contexto, o jogo das circunstâncias e dos acontecimentos torna imperiosa a necessidade de informação para o público. Reforçando essa idéia, Palma (1994, p.21) lembra que “fazer funcionar uma organização equivale a estabelecer um fluxo de informações.” Com vistas a atender a essa demanda, a comunicação empresarial passa a ser uma poderosa ferramenta capaz de legitimar as relações, de conduzir a comportamentos favoráveis à organização e de projetar a sua imagem.

Matos (1990) argumenta que os estágios do ciclo de vida empresarial (perpetuidade, expansão e sobrevivência) são formados pela integração das três dimensões da dinâmica organizacional: a linha da filosofia (valores), as políticas (princípios) e a estratégia (planos). A análise da integração desses fatores permite entender a comunicação empresarial, bem planejada, como meio de criar e implantar sistemas de atividades voltadas para formar e manter a imagem positiva junto a seus públicos prioritários. Ao perceber a comunicação no campo da filosofia, políticas e estratégias, fecha-se o círculo da integração empresarial.

Com uma função estratégica, Cahen (1990) associa a comunicação empresarial a uma pirâmide de cristal em cuja base se localiza a filosofia, no topo, as atividades e, nas posições intermediárias, as políticas e as atitudes estratégicas. A metáfora da pirâmide de cristal permite entender a comunicação empresarial como seguidora dos princípios da estabilidade e da transparência, o que possibilita o

estabelecimento de uma política global, em função de uma contínua interação entre os diversos níveis ambientais. Para acompanhar a evolução da sociedade e aumentar a adaptabilidade das organizações com seus ambientes, a comunicação empresarial deve procurar atuar integrando as áreas específicas da comunicação social, na busca da preservação de uma linguagem sistêmica e coerente.

Dessa forma, segundo Rego (1986), o amplo espectro de situações e atividades que envolvam políticas e estratégias de relações públicas empresariais e governamentais, jornalismo, publicidade institucional e mercadológica, editoração, identidade visual e programas internos de comunicação, formam o composto da comunicação empresarial. A proposta a ser seguida é a de complementaridade, de participação e de sinergia entre as habilitações especializadas. Pode-se dizer, então, que a organização e a comunicação empresarial estão engajadas em um processo de criação mútua, onde cada uma cria a outra.

Palma (1994, p.431) considera a comunicação empresarial como uma macroárea e as áreas de Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo como subsistemas, com múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalonamento circunstanciais, na aplicação de uma política de comunicação “ligada e dimensionada a partir da estrutura organizacional de cada instituição.” Percebe-se, portanto, a necessidade de uma ampla visão de conjunto, fator constitutivo de um conceito empresarial único e homogêneo, resguardando a especificidade funcional de cada área.

### **2.3.1 Relações Públicas – relacionamento e informação**

Kunsch (1984) acredita que as Relações Públicas, no contexto das organizações, são vistas sob a ótica da interdisciplinaridade, como um subsistema de apoio, ao lado de outros subsistemas. Essa visão reforça a integração das áreas na formação de uma consciência política de comunicação.

Para explicar as Relações Públicas, Canfield (1991) identifica o conflito de relações entre indivíduos, grupos sociais, comunidades e nações como o mais importante problema enfrentado pela sociedade nos últimos tempos. E, da necessidade de solução desse conflito, nasceu um novo confronto de normas aptas

a suavizar essas relações, de forma humanizada e racional, às quais se deu a denominação de relações públicas.

Reck (apud. CANFIELD, 1991, p.20) busca sistematizar a prática do relacionamento quando conceitua as relações públicas como o

processo contínuo de organizar políticas, serviços e ações, no interesse de indivíduos e grupos cuja confiança e boa vontade uma pessoa ou instituição deseja obter; em segundo lugar é a interpretação dessas políticas serviços e ações para assegurar completa compreensão e apreciação.

Considerando a comunicação empresarial como uma verdadeira guerra com várias frentes de batalha, que são as relações com o meio ambiente, manutenção e conquista de clientes, comunicação interna, relações com o poder público, propaganda e promoção, Nassar e Figueiredo (1995) afirmam que as relações públicas são as responsáveis por trabalhar o relacionamento da empresa com os seus mais diferentes públicos.

Essa idéia de relacionamento pode ser confirmada pela definição dada pela Associação Brasileira de Relações Públicas que entende por Relações Públicas

o esforço deliberado, planejado e contínuo, da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos sociais aos quais está ligada direta ou indiretamente." (CANFIELD, 1991, p.20)

Na prática, as relações públicas buscam criar e manter relações confiantes e críveis entre uma organização e os públicos com quais se relaciona, através de técnicas de informações, que trabalham o racional das pessoas e a utilização de instrumentos adequados.

Como parte integrante da estrutura organizacional, Canfield (1991) apresenta as relações públicas como uma função administrativa e como uma técnica de comunicação que, apesar de não ser uma função especializada, forma um conjunto de atividades que penetra todas as funções organizacionais e oferece uma base filosófica operativa fundamental para todos os níveis produtivos. Coerente com essa interpretação, Kunsch (1986, p.34) acredita que "não se pode ver as Relações Públicas isoladamente". Esta é uma atividade que não funciona no vácuo, mas sim em estreita relação com os demais departamentos de uma organização.

Ao relatar a experiência brasileira no 10º Congresso Mundial de Relações Públicas, realizado em Amsterdam, Giangrande (apud DENING E MEIDEN, 1985, p.450) situa as práticas de relações públicas relacionadas a

informação do caráter institucional entre a organização e o público; a coordenação e o planejamento de pesquisa de opinião pública para fins institucionais; o planejamento e a supervisão do uso de meios audiovisuais para fins institucionais e o planejamento execução de campanhas de opinião pública.

Vista como elemento multiplicador de informações e gestora dos relacionamentos organizacionais, as relações públicas constituem uma das grandes áreas da comunicação corporativa, integrada ao composto da comunicação, com vista à consecução dos interesses institucionais e mercadológicos da organização.

### **2.3.2 Divulgação Jornalística – Assessoria de Imprensa**

Sendo o jornalismo, segundo Rabaça e Barbosa (1978), uma atividade voltada para a apuração, processamento e distribuição de informações ao público, pode-se inferir que a assessoria de imprensa em uma organização atua como um fornecedor de serviços de comunicação para inúmeros setores internos e segmentos de públicos externos, considerados multiplicadores da informação.

“A informação é poder” (AKERKAR, apud DENING E MEIDEN, 1985, p.19); a maioria das pessoas experimenta o desejo instintivo de saber o que está acontecendo, principalmente se os fatos têm relação com seus interesses. Para atender a essa demanda de informação, a divulgação jornalística oferece o alimento, a matéria-prima que viabiliza um processo dinâmico administrativo.

Partindo da premissa de que as organizações se comportam como sistemas abertos, sensíveis ao ambiente externo e aos anseios da sociedade, a divulgação jornalística, através da assessoria de imprensa, tem encontrado razões que justificam o seu crescimento e a intensificação de suas relações com os órgãos de imprensa, os veículos jornalísticos de massa.

Nassar e Figueiredo (1995, p.10) relatam que as empresas são personagens extremamente importantes nos cenários político, econômico, cultural e social, e são convocadas a “falar pelo consumidor, pela sociedade, ambos exigindo um posicionamento claro, competente, sobre qualquer questão que o seu processo de

produção ou de geração de serviços possa vir a suscitar – ou pelo simples fato existirem como empresa”. Os jornalistas, ou mais amplamente, a mídia jornal, são um excelente meio para a organização transmitir suas mensagens, como um recurso de mídia espontânea, através de uma matéria jornalística que, para Doty (1990), tem sempre mais impacto e mais credibilidade.

Adequada a essa função informativa, a assessoria de imprensa é o serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo das fontes para veículos de comunicação e vice e versa. Porém, adverte Palma (1994, p.198),

a liberação de informações para os veículos de comunicação envolve a perfeita consciência do que é passível de transformar-se em notícia e qual a melhor oportunidade de fazê-lo, bem como do que pode ser divulgado sem causar prejuízo e sem furtar-se ao dever de prestar esclarecimentos à opinião pública .

Rosa e Léon (1992, p.30) enfatizam a importância do grau de adesão que a mensagem poderá conseguir junto ao receptor e destacam a função do jornalismo empresarial, nesta empreitada. Para esses autores, “ o jornalismo empresarial moderno e eficiente, deve fincar-se em pilares firmes e, até certo ponto, inflexíveis, como informação, integração, motivação e participação”, envolvendo todos os segmentos de público do interesse da organização, quer internos ou externos.

### **2.3.3 A Publicidade no Contexto Organizacional**

A publicidade como sub-sistema da comunicação empresarial engloba mensagens de projeção da organização, de seus produtos ou serviços, e de promoção da imagem corporativa. Palma (1994, p.45) adverte que não é possível, do ponto de vista de uma política de comunicação, “isolar a visão do produto, da visão da instituição e da visão da sociedade. É necessário uma ampla visão de conjunto, resguardando a extrema importância de imagem plena e harmônica”. A publicidade, no campo organizacional, procura trabalhar esta visão de conjunto, através de mensagens, com apelos voltados ao campo emocional, como forma de divulgar a organização.

Nassar e Figueiredo (1995) consideram o publicitário como o ‘vendedor’ da empresa, com a função de criar e produzir grandes campanhas. Porém, o que a literatura especializada apresenta é o alto grau de exigência da comunicação, que

transforma o perfil da atividade publicitária. A evolução da publicidade e propaganda pressupõe uma maior integração ao mix de comunicação para a divulgação da marca e maior sustentação na percepção da imagem e de valores.

Como expressão da comunicação mercadológica, como se verá a seguir, a publicidade e propaganda visa à divulgação dos produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda de uma organização.

A coordenação das atividades comunicacionais da organização, com vistas a uma ação integrada, possibilita, para Kunsch (1986, p.110), evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recurso humanos e materiais, uniformizar valores e conceitos, solidificar a imagem corporativa e “ampliar o ‘poder de fogo’ num mercado competitivo”.

Portanto a integração das atividades comunicacionais, com as subáreas da comunicação atuando de forma sinérgica em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto à sociedade, gera uma comunicação não compartimentalizada e nem tão pouco fragmentada, a comunicação corporativa, entendida como a forma de a organização se comunicar.

Como já referido, o conjunto da comunicação empresarial pressupõe a união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, segmentos da comunicação que abrigam uma, em algumas situações mais de uma, área específica da comunicação social, o que será visto a seguir.

## **2.4 Comunicação Mercadológica - Ações da Propaganda**

A comunicação mercadológica pode ser entendida como o emprego da comunicação profissional – com todos os princípios e prerrogativas aqui expostos, no esforço de marketing (CORRADO, 1994).

Particularmente numa sociedade que recebe um volume significativo de mensagens, bem superior ao que se consegue processar, e na qual as comunicações ocorrem numa velocidade surpreendente, as organizações precisam reavaliar constantemente a maneira como se comunicam com o seu público. Isto está de acordo com o que Kotler (1998, p.526) afirma:

o marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer um preço atraente e torna-lo acessível aos consumidores alvos. As empresas devem também comunicar-se com seus consumidores atuais e potenciais, varejistas, fornecedores, outros stakeholders e o público em geral.

Seguindo-se Kotler (1998), pode-se deduzir que a comunicação mercadológica atua em todo o processo de comportamento de compra, envolvendo os estágios de pré-venda, venda, consumo, e pós-consumo, a partir de um composto de comunicação integrada por importantes áreas como a publicidade e propaganda, a promoção de vendas, venda pessoal e o marketing pessoal.

Semenik (1995, p.401) denomina esse composto como comunicação de marketing e define-o como “um conjunto de métodos de comunicação usados pelas empresas para transmitir informações aos consumidores”. A comunicação de marketing possibilita a organização informar a seus clientes, atuais e potenciais, acerca de seus produtos, serviços e outros valores, e estabelecer uma imagem bem estruturada.

Já Stanton (1980) utiliza o termo promoção considerando-o mais global, por representar um campo amplo. Para esse autor, a promoção, ou o esforço promocional, abrange a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas e outros instrumentos promocionais e deve ser encarada como um subsistema completo dentro do sistema de marketing, sujeito à coordenação de suas atividades.

Pode-se identificar que os métodos promocionais mais amplamente utilizados são a propaganda e a promoção de vendas que, para Stanton (1980, p.595), “... destina-se a complementar e coordenar os esforços de venda”.

Kotler (1998, p.577) ressalta que a função da promoção de vendas é oferecer incentivos à compra, através de um conjunto diversificado de ferramentas, “que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos/serviços específicos por consumidores ou comerciantes”.

Com a associação das ferramentas do esforço promocional, a comunicação de marketing desenvolve um elaborado exercício de informação, persuasão e influência, aparecendo como ponto de suma importância nas operações comerciais de uma empresa, e cumprindo as finalidades que a ela são propostas por Semenik (1995): a informativa e a competitiva.

É importante destacar que se pretende aqui, no desenvolvimento deste estudo, limitar a atuação das áreas da comunicação social, separando as atividades

inerentes a esta das atividades relativas ao marketing- promoção de venda, venda pessoal e o marketing pessoal, entendido como área do conhecimento. Essa limitação se deve a aspectos táticos e operacionais, origem de reflexão acerca da comunicação empresarial. Pretende-se, entretanto, levantar subsídios que possibilitem a avaliação do impacto do discurso externo, representado exclusivamente pelas propagandas comerciais e institucionais, sobre os funcionários de atendimento ao público.

Dessa forma, o estudo da comunicação mercadológica estará limitado às ações da propaganda com o uso de técnicas próprias para, “através da comunicação persuasiva, levar as pessoas a comprarem um produto, um serviço, ou mesmo uma idéia” (COBRA, 1992, p. 359).

Não é de modo algum nova a divergência entre autores sobre os conceitos de publicidade e propaganda. Autores diversos, que trabalham com marketing, entendem a propaganda como instrumento de venda explícita, e o termo publicidade é relacionado às mensagens institucionais.

Por outro lado, a discussão torna-se acirrada, pois, na literatura publicitária, a propaganda é entendida como difusora de idéias, conceitos e atributos, projetando, portanto, a imagem institucional. Por sua vez a publicidade é definida como a transmissão de mensagens de serviços ou produtos com o objetivo de venda.

Sandmann (1997) acredita que essa divergência conceitual é devida a diferenças de compreensões entre alguns idiomas, o que acarreta uma decodificação diversificada.

Rabaça e Barbosa (1978, p. 378) apontam alguns casos em que existem diferenças no uso das duas palavras: “em geral, não se fala em publicidade com relação à comunicação persuasiva de idéias; por outro lado, a propaganda mostra-se mais abrangente no sentido de divulgação”.

Porém, neste estudo adota-se o termo propaganda, conforme conceituação proposta por Kotler (1998, p.554): “A propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Tal opção deve-se ao fato de esse conceito ser considerado de maior abrangência e o que pode ser usado em todos os sentidos, quer de publicidade, quer de propaganda propriamente dita.

Reunindo um conjunto de meios destinados a informar o público e a convencê-lo a agir em determinado sentido, a propaganda pode ser entendida, de

acordo com Leduc (1972), como um conjunto de técnicas de ação coletiva utilizadas no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial, criar um conceito, informar, favorecer preferências, orientar o consumidor e leva-lo a memorizar a marca divulgada.

Além disso, a propaganda manifesta a maneira de uma sociedade ver o mundo em certo espaço da história. Isso está de acordo com Sandmann (1997, p.34), ao afirmar que “a linguagem publicitária até certo ponto é reflexo e expressão da ideologia dominante”.

Numa época marcada pela evolução tecnológica, fator determinante da paridade entre produtos e serviços, e pelo aumento da concorrência em um mercado globalizado, a propaganda é, para Cobra (1992), fator determinante de diferenciação de produtos e de marcas, um investimento para o posicionamento e fixação da marca junto a um público consumidor, real e potencial. A marca é considerada por Tavares (1998) mais que um simples nome, é o principal elo da empresa com o mercado.

A construção e fixação da marca, entendida como a materialização da empresa na mente do público, tem sido a principal função da propaganda, o que possibilita uma interação pessoal entre os públicos e a organização e pode, para Aaker (1996), contribuir para criar uma identidade diferenciada da marca nominal e efetivar os relacionamentos necessários.

Desde o final do século XIX, a propaganda tem sido empregada de forma crescente pelas organizações seguindo uma tendência à sofisticação e complexidade. Abrange desde a tarefa básica de anunciar a existência de produtos e serviços até a criação de desejo e valor para as marcas, através de processos unidirecionais, com a utilização de poucas mídias, ou na moderna perspectiva da interatividade multimídia.

Tavares (1998, p.87) ressalta que , numa época em que impera o ritmo acelerado das informações e das comunicações, a propaganda “precisa encontrar um nicho na mente do consumidor onde sua marca poderia ser a número um, ocupando uma posição especial” .

Kotler (1998, p.533) lembra que o grande desafio da comunicação mercadológica é criar mensagens que atrairão a atenção de grupos alvos específicos já que, diferente da era do marketing de massa, quando uma mensagem

funcionava para todas as pessoas, hoje “pessoas diferentes procuram benefícios diferentes no mesmo produto”.

A criação desse novo ambiente é consequência direta de alguns fatores que caracterizam a época moderna, como uma maior conscientização pelo público em questões relativas a ecologia, saúde, respeito por recursos e segurança; o estilização do mercado de massa pelo crescimento dos meios segmentados, impressos e eletrônicos; e o aumento do ceticismo do consumidor, o que aponta para um aparente desgaste da credibilidade da propaganda (CORRADO, 1994).

Nesse quadro, os aspectos institucionais das relações organizacionais ganham cada vez maior importância. Vaz (1995, p.3) afirma que “não há hoje praticamente nenhuma grande empresa que direcione seus esforços de marketing exclusivamente para negócios e fins comerciais”. Ao lado das ações mercadológicas tradicionais, usualmente são estabelecidos relacionamentos institucionais, diretos ou indiretos, com os públicos e setores de interesse, pois, de acordo com Matos (1996, p.40), “uma imagem empresarial não é obra de campanha publicitária, mas reflexo de um elenco de políticas organizacionais que corporificam sua doutrina”.

## **2.5 Comunicação Institucional**

O conceito de comunicação institucional está diretamente relacionado ao reconhecimento que se tem hoje da amplitude e importância do papel social que as organizações desempenham por meios de programas de comunicação planejadas, que visam ao bem-estar da sociedade, atrelados à garantia da lucratividade da empresa.

Vaz (1995) afirma que a palavra institucional é usada para indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização.

Rabaça e Barbosa (1978, p.122) procuram sistematizar a comunicação institucional, definindo-a como um “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente, de modo a fazer compreensíveis e aceitáveis essas proposições”.

Nessa perspectiva, a comunicação institucional reúne áreas de difusão de informação e de efetividade de relacionamentos, abrangendo relações públicas e propaganda institucional, através de uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos (KOTLER, 1998).

Rego (1986) relata que a comunicação institucional parece ganhar corpo no quadro das crescentes transformações sociais, quando já não basta marcar presença no mercado de consumo com marcas de produtos. Isso significa que, ao difundir valores, atributos, isto é, o caráter empresarial, as campanhas institucionais produzem efeitos tanto no ambiente interno quanto no externo e devem denotar o respeito da organização pela opinião pública.

Do ponto de vista interno das organizações, os reflexos das mensagens institucionais, veiculadas adequada e eficazmente, podem ser percebidos pela melhoria no ambiente de trabalho, nos níveis ótimos de relacionamentos formais e informais, na evolução nos índices de produtividade e na crescente participação, envolvimento e comprometimento com os objetivos empresariais. Externamente, a eficácia da mensagem institucional é percebida em atitudes de total simpatia por parte da infinidade de públicos com os quais a organização se relaciona, bem como através da legitimação das ações organizacionais.

Dessa forma, além de conferirem uma identidade, as campanhas institucionais “estabelecem a personalidade organizacional por meio de uma gama de atributos, celebrando o caráter da instituição” (REGO, 1986, p.95).

## **2.6 Comunicação Interna – Comunicação Administrativa**

Como já foi exposto, a comunicação é fator que interliga e dá encadeamento às partes da organização e, ainda, aquela que se contextualiza nos sistemas sócio-político, socioeconômico e ambiental.

Num contexto ampliado pela mudança de paradigmas empresariais e pelo aumento do número de interfaces de relações promovido pela desverticalização, Cairolli (1992) constata um proporcional aumento da demanda de comunicação para a efetivação do processo produtivo.

Nesse sentido, a comunicação interna, também entendida como a transmissão de informações no ambiente interno ou comunicação administrativa, é um procedimento que viabiliza todo o sistema organizacional, pois pode ser considerada um *input* que acompanha o processo de transformação de recursos em produtos ou serviços.

Considerada um *input*, a comunicação interna é composta por diversos canais por onde transitam a informação que, para Chiavenato (1997, p.101), reúne um conjunto de dados com determinado significado, “que reduz a incerteza a respeito de algo ou permite o conhecimento a respeito de algo”.

No contexto moderno, a comunicação interna acompanha as transformações inerentes à atualidade que pressupõem uma constante interação entre os indivíduos e as organizações e passa a ser visualizada em uma dimensão mais ampla. Nessa perspectiva, Brun (1994, p.39) afirma que a comunicação interna é “capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre funcionários utilizando programas participativos, capazes de gerar um maior comprometimento de todos, para maiores índices de qualidade e produtividade”.

Nessa proposição, o objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível de expressividade maior do corpo funcional. Na busca da aproximação, Rego (1986) identifica, de um lado, um tipo de comunicação que é fruto da informação e do conhecimento técnico e, de outro, de atitudes, valores e normas. O ajuste das duas partes torna possível a formação de um composto comunicacional que, aplicado no ambiente interno, torna-se adequado à tendência de valorização das relações humanas.

Infere-se que uma comunicação eficiente, sistêmica e não compartimentalizada, utilizando-se de meios eficazes de distribuição de seu produto-a informação, pode ser capaz de encorajar idéias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional.

Chiavenato (1997) confirma que está cada vez mais aceita a tendência de perceber as pessoas como pessoas e não apenas como recursos e, dessa forma, busca-se a conscientização de que todos os níveis de pessoal da organização, além de serem os executores de suas tarefas, sejam também os elementos de diagnóstico e de solução de problemas. Em vista disso a implantação de programas de comunicação interna se justifica a partir do estímulo ao desenvolvimento desse

comportamento que, para Chiavenato (1997, p.76), é a base de sustentação do “crescimento e solidificação das organizações bem sucedidas”.

Portanto, no seu mais amplo espectro, a comunicação interna pode ser responsável pela integração do ambiente interno, tornando-o mais humano e afetivo, ao partir do pressuposto de que a organização é um sistema vivo, orgânico, ou, conforme Penteadó (1989, p.75), “uma empresa é gente, acima de tudo”.

Com essa mesma linha de raciocínio, Cahen (1995, p.49) afirma que “uma empresa nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários. Sem eles torna-se algo sem vida, totalmente amorfo”. Essa afirmativa denota a importância que deve ser dada à comunicação no ambiente interno, objeto de informação e formação de comportamentos e atitudes, capaz de integrar os níveis organizacionais – o nível institucional, o intermediário e o operacional, na concepção dos objetivos empresariais, materializando a filosofia e a política da organização.

Para Morgan (1996), as organizações terminam sendo aquilo que pensam e dizem, à medida que suas idéias e suas visões se realizam. Assim, as ações organizacionais, quer sejam representadas por atividades deliberadas no seu contexto de atuação, quer sejam atitudes do seu corpo funcional, contribuem na formação do conceito ou da imagem empresarial que, segundo Tavares (1998, p.65), “é uma entidade semi-autônoma, existindo independente de haver um esforço deliberado para administrá-la”, e decorre das impressões que cada público desenvolve a partir de seus contatos com a organização.

Gracioso (1995) argumenta que a forma e o conteúdo da comunicação interna e externa de uma organização são determinantes da imagem institucional. Infere-se com isso que a comunicação interna é elemento vital para a constituição da identidade corporativa e para a criação e manutenção do valor que vai sendo agregado ao processo de construção de uma marca.

Portanto a comunicação interna, sistêmica, estratégica e sinérgica, permite a cristalização de filosofias que levem à implantação de políticas, à tomada de atitudes e, por fim, à implantação de atividades que tornam visíveis toda a ideologia organizacional.

Em resposta às imposições da sociedade e do mercado, a comunicação empresarial, com a integração de suas faces – a mercadológica, a institucional e a interna, assume cada vez mais uma intensidade global, compelindo as organizações

a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona.

Conforme Rego (1986), o uso sinérgico da comunicação, além de melhorar as condições dos atos comunicativos, clarifica os canais, estabelece eficientes sistemas de coordenação e gera respostas mais imediatas.

A comunicação integrada se desenvolve num círculo de informação – esclarecimento – estímulo – avaliação – retroalimentação, dentro de um enfoque sistêmico em que se conjugam tendências, opiniões, e que parte da combinação da tecnologia de informação com a sociologia da comunicação.

Além disso, as ações integradas da comunicação empresarial contribuem para a criação da marca que tem, por trás, segundo Tavares (1998, p.37), “uma empresa com um conjunto de pessoas, valores, cultura, programas e ativos”, elementos constitutivos de uma monolítica identidade da empresa.

Tavares (1998) acrescenta que a identidade e o posicionamento de uma organização correspondem às suas ações deliberadas, materializadas na sua interação com seus públicos e, principalmente, na sua estratégia de comunicação. “A imagem e a reputação, por sua vez, correspondem ao reflexo dessas ações junto aos seus vários públicos” (TAVARES, 1998, p. 60).

A relevância do estudo da imagem no composto organizacional deve ser marcante, sobretudo se se inicia da premissa de que se caminha para uma sociedade na qual prevalecerá o que as pessoas dizem da organização, isto é, aquele conceito que a organização merece da sociedade, e não o que a organização dirá de si mesma.

## **2.7 Imagem Organizacional e Identidade da Marca**

Imagem e identidade corporativa fazem parte de um leque de novas necessidades que começaram a ditar o comportamento empresarial nos últimos tempos. O termo imagem tem sido tema central de publicações especializadas, como afirma Poyares (1998, p.87): “talvez nenhuma outra palavra corra mais fluentemente hoje entre os homens de comunicação, os empresários e os dirigentes de modo geral do que imagem”.

Toda essa importância é devido ao fato de que a imagem é considerada, por diversos autores e estudiosos da ciência organizacional, um insumo básico para obtenção de vantagem competitiva e um fator essencial de competitividade. A competitividade é aqui entendida como a “capacidade de participar de qualquer disputa com grandes chances de vencer” (NEVES, 2000, p.28).

Segundo Tavares (1998), o conceito de imagem foi adotado na literatura mercadológica, pela primeira vez, por volta de 1955, quando consumidores passaram a apresentar preferências por certos produtos, não só por seus atributos, mas por lhe conferirem certos “significados”, revelando, assim, a imagem que tinham do produto, da marca e/ou do fabricante.

Seguindo-se esse ponto de vista, pode-se dizer que a imagem é o conceito que as pessoas têm e/ou formam sobre as coisas. Ou, de acordo com Poyares (1998, p.87): “Imagem é, assim, aquela representação simplificada que emerge na mente como síntese de uma ou várias sensações ou percepções”.

Com um conceito mais amplo, Tavares (1998) define imagem como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem de um objeto.

Já Aaker (1996), de uma forma reducionista, afirma que imagem é como a marca é atualmente percebida.

Infere-se, a partir dos conceitos apresentados, que imagem é um fenômeno individual, uma noção mutável e volátil, decorrente da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma organização por meio de seus produtos, serviços, atitudes de seus funcionários, políticas de comunicação e interação com questões sociais e ambientais. Gracioso (1995) acredita que, embora a imagem seja percebida de maneira unificada ou global, ela é o resultado de diversos atributos que se somam.

Coerente com essa leitura está o conceito apresentado por Neves (2000, p.83) que identifica “a imagem da organização como a soma das imagens de seus representantes”. Dessa forma, a imagem de um bom produto ou serviço jamais poderá estar dissociada da imagem de uma boa empresa, pois, sob a perspectiva da organização, as ações responsáveis pela formação da imagem são multifacetadas.

Para Tavares (1998), o conceito de imagem que significava personalidade, hoje foi ampliado para abranger uma infinidade de relações da empresa e seus públicos, além daquelas restritas às transações com seus consumidores.

Nessa perspectiva, Matos (1996) revela que um trabalho sério de formação e renovação de imagem não pode ser fruto de investidas isoladas. O processo de formação de imagem demanda um esforço global, persistente e integrado que implica uma adequação empresarial, que se compõe de um elenco de vários fatores, tais como atitude, competência, modernidade, integração das lideranças, investimento em tecnologia, busca permanente da melhoria dos produtos e um canal efetivo com os públicos da organização. Dessa forma, acredita esse autor, será possível a percepção da correspondência entre os valores que se pregam e os valores que se praticam, entre o divulgado e a realidade empresarial.

A adequação empresarial proposta passa pela definição da identidade corporativa que, para Aaker (1996, p.7), “é uma aspiração dos estrategistas, aquilo que se deseja que a marca represente na mente do público”. Completando essa idéia, Tavares (1998) afirma que a identidade precede a imagem, já que a última é reflexo da primeira.

Pode-se deduzir, com base nessas reflexões, que os traços que vão culminar na construção de uma imagem são aqueles constitutivos da identidade de uma organização, o que leva a conclusão de que se deve, primeiramente, envidar esforços de construção da identidade.

Fundamentando esse raciocínio, Morgan (1996, p.252) ressalta que “as organizações devem dedicar considerável atenção para descobrir e desenvolver um apropriado senso de identidade”, já que a auto-imagem da organização é crítica para moldar quase todos os aspectos do seu funcionamento.

Baseando-se na premissa de que a imagem é refletida e a identidade é construída, Tavares (1998) comenta que o primeiro esforço de construção de uma identidade deve estar orientado para os empregados, de modo a conseguir interiorizar a identidade corporativa que poderá construir uma realidade interna, ponto de partida para o impacto no ambiente externo: “A identidade aflora internamente no dia-a-dia da empresa, a partir das práticas gerenciais que afetam os empregados e, externamente, os outros públicos. (TAVARES, 1998, p.78)

Com essa afirmativa, esse autor também aponta para a coerência como um dos elementos que irá conferir substância e legitimidade à construção de identidade, destacando as práticas gerenciais como fator de identificação e conseqüentemente de projeção de imagem que, para Neves (2000, p.64), “tem que ser competitiva: gera negócios, atrai recursos humanos, consegue boa vontade e dá credibilidade”.

O destaque que é dado ao ambiente interno no processo de construção da identidade, ressalta uma maior valorização do funcionário, motivada pelo fato de que é ele quem efetivamente contribui na projeção da imagem pública empresarial; ele é o porta-voz credenciado da organização, um multiplicador de sua identidade. A associação da imagem organizacional com a modernidade, para Brum (1994, p.21) é “uma decorrência do comportamento e da motivação daqueles que fazem o dia a dia de uma empresa”.

O comportamento, portanto, decorre essencialmente de fatores humanos como liderança, motivação, valores culturais e clima organizacional.

## **2.8 Discurso Organizacional – Uma consonância cognitiva**

Fatores como ambiente e imagem, com todos os seus elementos constitutivos como a comunicação empresarial, com seus subsistemas, e a cultura corporativa, conferem à organização uma espécie de cor própria de ‘personalidade’ que, segundo Aktouf (1993, p.41), permite “delinear uma identidade e ideologia particulares” e que podem ser expressas a partir do discurso organizacional..

Por enfrentar as incertezas das forças ambientais, demandas imprevisíveis de mercado e rápidas mudanças tecnológicas, as organizações têm procurado desenvolver uma identidade de marca sólida e inconfundível que se torna, nesse cenário, fator de sobrevivência empresarial.

Para Tavares (1998), posicionar marcas adequadamente junto aos consumidores nos segmentos de mercado escolhidos pelas organizações e perante seus colaboradores internos e externos, é tão complexo e desafiador quanto construir bases sustentáveis para garantir as posições conquistadas.

Seja qual for a alternativa de posicionamento escolhida, por atributo, qualidade, tipo de usuário dentre outras, uma organização deve, segundo Tavares (1998, p.87), “desenvolver uma proposição de valor e estabelecer como a empresa se propõe a entregá-lo ao público”, de maneira única e congruente. Tais cuidados darão legitimidade, reputação e consistência à imagem pública da organização.

Aaker (1996) afirma que marcas sólidas em geral ultrapassam os atributos do produto e/ou serviço e buscam comunicar uma identidade de marca baseada em sua personalidade, no relacionamento com os clientes e na atitude do corpo funcional comprometido com os valores e a cultura das organizações.

A imagem da organização exige um comunicar permanente que sustente e intensifique essa imagem. Toda a cadeia de suprimentos de comunicação adotados pela organização, intermedia o discurso organizacional que é a “utilização de recursos de linguagem, incluindo meio e mensagem” (MOTTA E CALDAS,1997, p.213), voltado para a disseminação de valores, da missão e do posicionamento da empresa.

O discurso organizacional tem por objetivo fundamentar as pretensões de legitimidade das opiniões e normas adotadas, de forma a conquistar uma reputação favorável que, para Tavares (1998, p.83), “sintetiza e reconcilia as múltiplas imagens de uma empresa mantidas por todos os seus públicos”.

A base de construção da reputação corporativa é a consonância cognitiva das comunicações planejadas, ou seja, é um esforço para estabelecer um estado de consistência entre a idéia divulgada e as atitudes da organização que são percebidas pelos públicos.

Chiavenato (1997, p.78) apresenta a cognição como uma “tomada de conhecimento que estabelece a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesmo ou do mundo exterior”. Nesta ótica, a cognição na organização desenvolve estratégias para torná-la conhecida.

Girin (1996) destaca a importância do conhecimento e da percepção acerca de determinado objeto quando considera que a cognição organizacional deve estar centrada no “uso da linguagem, tanto no vocabulário especializado quanto no técnico”. Infere-se, com isso, que as manifestações organizacionais, especificamente através do seu discurso, constroem o conhecimento público.

Identificada como a maneira pela qual o público percebe e interpreta um determinado contexto, a cognição da organização busca, na consonância dos discursos, recursos para a projeção de uma identidade única.

A dissonância cognitiva, descrita por Chiavenato (1997) como a inconsistência de cognições entre mensagens e atitudes, rompe com os padrões cristalizados e implode a reputação construída.

Um esforço de comunicação, que pressupõe o espectro de comunicação estratégica e tática, adequada aos princípios da consonância cognitiva, estabelecidos a partir da concordância e da conformidade da percepção sobre a organização, é convidado a desenvolver mecanismos que agilizem e possibilitem a construção de uma marca forte.

### 3 METODOLOGIA

A identificação dos caminhos metodológicos a serem utilizados no estudo dos ambientes organizacionais, principalmente quando este se relaciona à cultura e ao clima organizacionais, torna-se um desafio para o pesquisador social.

Para enfrentar esse desafio, a metodologia, entendida como um conjunto de processos a ser usado na investigação “pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade” (OLIVEIRA, 1999, p.57), oferece caminhos para alcançar com mais precisão os objetivos da pesquisa, auxiliando a reflexão e estimulando um olhar crítico e criativo – um novo olhar sobre o objeto estudado.

O estudo de objetos da natureza das ciências das organizações pressupõe a compreensão da complexidade da cultura organizacional e é entendida como “o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização.” (FLEURY E FISCHER, 1996, p.9), sem contudo superdimensionar o seu papel, transformando-a numa grande vala comum onde se encontra, explica-se, ou se justifica toda a gama de problemas e de propostas de mudanças.

Tal estudo implica, também, a investigação de políticas e práticas organizacionais que delimitam as ações estratégicas voltadas para o relacionamento com os ambientes, ou com determinados segmentos de públicos considerados estratégicos para o negócio da organização.

No estudo do contexto cultural de uma organização, o pesquisador, a princípio, pode adotar uma posição com relação a seu objeto de investigação, a qual Fleury e Fischer (1996, p. 132) chamam de “a postura do clínico ou terapeuta”. Para tanto, o pesquisador deve partir de um modelo conceitual prévio que oriente o processo de coleta, análise e interpretação das informações e promova *insights* sobre a organização, seus membros e meios em que esta pode ser ajudada .

Nessa perspectiva, o instrumental oferecido pelo método fenomenológico possibilita a realização de um trabalho descritivo que, segundo Oliveira (1999, p.114), “permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do

comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado problema”.

A fenomenologia é considerada por Demo (1995, p.250) como uma metodologia alternativa, cuja postura “prima pela modéstia do respeito à realidade social”.

### **3.1 Procedimentos da Pesquisa de Campo**

Com vistas a avaliar o efeito das mensagens veiculadas através do esforço promocional de uma organização sobre os seus funcionários, especificamente aqueles que mantêm contato com o público, objeto do desenvolvimento deste estudo, o posicionamento de clínico ou terapeuta passou a ser o adequado, pois o que se buscou foi realizar uma pesquisa sobre questões pragmáticas cujos pressupostos provavelmente poderão conduzir a descobertas de princípios científicos, constitutivos de um banco de dados para futuras implicações teóricas e práticas.

Sendo a pesquisa “... um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” (GIL, 1991, p.19) esta deve ser delimitada para oferecer dados que possibilitem a apreensão dos padrões culturais e de comportamento de uma organização.

Como uma busca de respostas para indagações propostas, a pesquisa é uma atividade cotidiana que, para Demo (1996, p.34), promove uma “intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Com ênfase na formalização do processo, Lakatos e Marconi (1991, p.155) afirmam que “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O procedimento sistematizado, baseado numa metodologia científica, se torna, portanto, o único caminho para se conseguirem resultados satisfatórios ou de total êxito.

No contexto do campo da pesquisa social, onde se procuram novos conhecimentos da realidade social, e levando-se em consideração o objeto de estudo aqui proposto - aspectos do ambiente organizacional relacionados à

coerência entre os discursos interno e externo, a realização de pesquisa de natureza aplicada produz conhecimentos passíveis de ser utilizados no planejamento estratégico da organização.

A pesquisa de natureza aplicada é caracterizada por Ander-Eag (apud LAKATOS E MARCONI, 1991) pelo seu interesse prático. Seus resultados são aplicados ou utilizados na solução de problemas da realidade estudada.

Na mesma linha de raciocínio, Selltiz (1987) relaciona a pesquisa aplicada à produção de descobertas que sejam aplicáveis, práticas e de utilidade imediata, nos diferentes campos da atividade humana.

Demo(1996) reconhece a pesquisa aplicada com a prática voltada para intervir na realidade social, porém ressalta que a prática é um gênero delineável de pesquisa, intercomunicado com os demais: a pesquisa teórica, a metodológica e a empírica.

No contexto proposto, a abordagem quantitativa, traduzindo em números as percepções do público sobre o problema apresentado, tornou-se a opção escolhida para entender a realidade, a partir do pressuposto fenomenológico. O método quantitativo representa também, “uma forma de garantir a precisão dos resultados evitando, com isso, distorções de análise e interpretações” (OLIVEIRA, 1999, p.115).

No desenvolvimento desta pesquisa, o estudo de caso tornou-se o delineamento mais adequado já que o objeto de estudo é suficientemente conhecido, o que permitiu seu enquadramento numa situação ideal. O estudo de caso é uma denominação dada a um estudo descritivo que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 1987, p.133).

Adotado nas investigações de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, o estudo de caso é definido por Young (apud GIL, 1991, p.59) como “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais ...”

Particularmente em estudo da ciência das organizações, o estudo de caso possibilita a leitura de uma multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.

Como referência para análise, propôs-se avaliar o ambiente organizacional do Palácio das Artes, centro cultural administrado pela Fundação Clóvis Salgado,

instituição com personalidade jurídica de direito público, órgão do Governo do Estado de Minas Gerais, situado em Belo Horizonte, capital do Estado.

A partir de uma demanda institucional, este trabalho buscou, sobretudo, verificar a consonância cognitiva do discurso organizacional nos ambientes interno e externo. Para isso, foi avaliado o impacto do esforço promocional do Palácio das Artes, o qual é entendido como sendo o processo da comunicação corporativa voltada para o mercado, sobre seus funcionários, principalmente sobre aqueles que mantêm algum tipo de contato direto com o público na realização de suas atividades. Esses funcionários assumem, portanto, a representação formal da organização, ou seja, são os seus porta-vozes credenciados.

Para o desenvolvimento dos negócios - a busca do público e de capital financeiro, esperava-se que o funcionário, no desempenho de suas funções, reproduzisse o discurso da instituição no sentido de projetar uma imagem coerente com aquela divulgada através das ações promocionais, principalmente, as campanhas publicitárias.

A realização dessa investigação, partiu da utilização de técnicas de pesquisa que Lakatos e Marconi (1991, p.174) definem como “um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência”, para obtenção de seus propósitos.

Oliveira (1999) entende que a técnica é o suporte físico que acompanha e auxilia o método para que se possa chegar a um determinado resultado.

Levando-se em consideração os objetivos apresentados neste trabalho, determinou-se a pesquisa descritiva que, segundo Gil (1991), descreve as características de um determinado fenômeno, como sendo a mais indicada para se obterem explicações mais consistentes para os problemas da pesquisa.

A classificação apresentada por Lakatos e Marconi (1991) corrobora o conceito apresentado, pois situa a pesquisa descritiva no espectro da documentação direta, uma pesquisa de campo com o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

Triviños (1987, p.110) acrescenta que os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta, ordenação e classificação dos dados. Além de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, “possibilitam estabelecer relações entre variáveis”

A pesquisa descritiva apoiou-se em técnicas de levantamento das opiniões e percepções dos membros da organização, como forma de se obter uma visão

estática do fenômeno estudado. Revelou-se útil para apreensão das opiniões e atitudes, pois, segundo Lakatos e Marconi (1991), quando aspectos qualitativos são pesquisados, empregam-se escalas que permitem a quantificação.

Seguindo-se a premissa empiricista que propõe uma fotografia de determinado problema, adequado ao modelo descritivo que, para Demo (1995, p.11), “restringe-se a constatar **o que existe**” (grifo do autor), o levantamento iniciou-se com a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se desejava conhecer a partir da aplicação de um questionário. Em seguida, após a tabulação dos dados e mediante uma análise quantitativa, chegou-se a conclusões correspondentes aos dados coletados.

O questionário estruturado, com perguntas fechadas e de múltipla escolha, com uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto, foi o instrumento de pesquisa adotado para coleta dos dados.

Selltiz (1987, p.15-16) acredita que na pesquisa social “muitas vezes é difícil, ou até impossível, coletar dados sobre as pessoas através da observação”. Nessas situações o questionário é utilizado para obtenção de informações sobre estímulos, experiências, opiniões e comportamentos. Baseando-se em relatos verbais que têm sua validade questionada por alguns cientistas sociais, o questionário tem sua eficácia garantida, nesse contexto, pois fornece “ao investigador informações que somente poderiam ser obtidas, se o fossem, através de métodos muito mais falhos”.

Gil (1991, p.32) condena o estudo de valores para propósitos da investigação científica porque levam a considerações subjetivas. Sugere, para tanto, a orientação de Durkheim que propõe estudos de forma objetiva “como fatos ou ‘coisas’”, para transformar, com isso, os dados coletados em fatos empíricos e não em percepções pessoais.

Na elaboração do instrumento de coleta de dados foram utilizados alguns recursos para contornar a subjetividade das respostas, o que, caso contrário, poderia resultar em dados distorcidos já que há diferenças entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que dizem a esse respeito.

Com base nas observações apresentadas, identificou-se o questionário como um instrumento de coleta de dados adequado às necessidades da pesquisa. Como o questionário se caracteriza por ser um “... um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 1991.p.90), ele garantiu a agilidade e o anonimato do respondente, itens essenciais para o presente estudo.

Lakatos e Marconi (1991) acreditam que o uso do questionário, como um instrumento de coleta de dados, apresenta vantagens como a maior liberdade e maior segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas, bem como possibilita maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. Essa uniformidade, segundo as autoras, pode ser aparente, decorrente da dificuldade de compreensão por parte dos informantes, o que pode constituir-se em desvantagem do uso do instrumento.

Porém, com a utilização do questionário, pôde-se, também, contornar a subjetividade dos dados coletados, através da omissão de perguntas de baixa ou nenhuma aceitação e do uso de perguntas indiretas, o que permitiu controlar as respostas dadas.

Para subsidiar a elaboração do questionário, partiu-se da utilização de dados secundários da própria instituição, no caso o Palácio das Artes, que identificaram suas políticas organizacionais, seu programa de comunicação e suas ações promocionais para o cliente externo, divulgadas no período compreendido entre julho de 2000 a dezembro de 2001, que se apresentaram como variáveis do problema. A pesquisa de dados secundários se tornou exeqüível à medida que a natureza do problema atendia a uma demanda própria, o que levou a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações inerentes aos objetivos propostos.

### **3.2 Universo e Amostra**

Conforme visto anteriormente, esta pesquisa foi desenvolvida junto aos funcionários que mantêm contato com o público visitante, usuário ou consumidor dos produtos/serviços culturais e artísticos do Palácio das Artes, identificados como aqueles que atuam na linha de frente, responsáveis pelo atendimento no Balcão de Informações, os da recepção dos teatros, das galerias, da sala de cinema, da sala multimeios e espaços de convivência, os da bilheteria, bem como os funcionários que atuam nos setores de segurança e de limpeza.

Torna-se importante registrar que parte desse universo, especificamente aquelas pessoas que trabalham no Balcão de Informações Turísticas e Culturais e na recepção dos teatros e galerias, são estagiários contratados por convênio firmado

entre a Fundação Clóvis Salgado, já descrita, e o Centro Universitário Newton Paiva-instituição de ensino superior, sediado em Belo Horizonte, parceiros no desenvolvimento cultural da sociedade.

Como o universo da pesquisa, definido como aqueles que, no desempenho de suas funções, quer como efetivos, quer contratados ou como estagiários do Palácio das Artes, mantêm contato com o público externo, é composto de 63 pessoas, optou-se por realizar a pesquisa censitária com a totalidade do universo, o que garantiria um resultado que seja o retrato da realidade circunstancial.

Como os elementos do universo de pesquisa se encontram distribuídos em turnos e setores diferenciados, o processo de coleta de dados implicou um trabalho sistemático de sensibilização e conquista do respondente/pesquisado, o que garantiria um maior controle dos dados obtidos, bem como a quantidade de questionários devolvidos. Como esta pesquisa contou com o apoio e a aquiescência da instituição retratada, e o questionário preservou o anonimato dos indivíduos, acredita-se que o texto de introdução e as facilidades para o preenchimento, bem como para a devolução dos instrumentos, foram fatores determinantes para a validade dos dados apresentados.

## 4 RESULTADOS

Para descrição dos dados obtidos na pesquisa e interpretados no estudo, torna-se necessário, primeiramente, apresentar a organização, objeto deste estudo de caso, a Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes.

A pesquisa de dados secundários sobre a Fundação, realizada através de levantamento documental e entrevistas com gestores da organização, possibilitou a elaboração de um diagnóstico da instituição e forneceu subsídios para a produção do instrumento de pesquisa, o questionário aplicado junto aos funcionários de contato direto com o público.

Na composição do diagnóstico empresarial foram consultados documentos diversos que registram a história da instituição, desde a criação da Fundação Palácio das Artes, primeira denominação dada à entidade no ano de 1970, até os dias atuais. Nestes documentos estão relacionados planos de ação, diretrizes de gestão empresarial e atas de reunião. Foram consultados, também, o acervo de programação artística, clipping e estatísticas que demonstram a evolução da Fundação quanto ao número de eventos, o público estimado e o page view do website.

Nas entrevistas com pessoas-chave na administração da Fundação, obtiveram-se dados e fatos relativos às políticas organizacionais, programas de comunicação e ações promocionais, realizadas no período compreendido entre julho de 2000 a dezembro de 2001.

### 4.1 Caracterização da Empresa

O Palácio das Artes é considerado hoje um dos maiores centros culturais da América Latina, pela diversidade das manifestações culturais e artísticas que abriga e por seu porte arquitetônico. Situa-se numa área de 18 mil metros quadrados, circundado pelo Parque Municipal de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, e

engloba em seu conjunto arquitetônico: dois teatros O Grande Teatro, para 1707 espectadores, e o Teatro de Arena João Ceschiatti, para 142 espectadores; três galerias de exposição (A Grande Galeria, Galeria Genesco Murta e Sala Arlinda Corrêa Lima); sala para concertos de câmara (Sala Juvenal Dias); espaço multimeios; cinema (Cine Humberto Mauro); espaços de convivência internos e externos; Centro de Formação Artística – CEFAR, com escolas de música, dança e teatro; salas de ensaio; biblioteca; musicoteca; videoteca; ateliês; oficinas cenográficas e de figurino; loja de artesanato. Para atendimento do público, o Balcão de Informações Turísticas e Culturais presta serviços de informações e orientações sobre destinos de viagens, roteiros turísticos, programas culturais e artísticos, equipamentos e serviços turísticos e culturais de Minas Gerais. Para aumentar a gama de atrativos deste conjunto, estão em fase de implantação um café-restaurante e uma loja de souvenir e foram recém-implantadas duas cafeterias, uma galeria fotográfica e uma livraria.

Pode-se perceber que o Palácio das Artes é um complexo dinâmico e multifacetado para oferecer espetáculos e outras atividades artístico-culturais, com opções de lazer, cultura e entretenimento para o público geral.

O Palácio das Artes é um patrimônio público de Minas Gerais e, como tal, é administrado pela Fundação Clóvis Salgado, entidade de administração pública estadual, ligada à Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais, criada pela lei nº 5455 de 10 de junho de 1970, como Fundação Palácio das Artes.

Com o projeto inicial de Oscar Niemeyer, o Palácio das Artes teve suas obras iniciadas em 1942, durante a administração municipal de Juscelino Kubitschek, e finalizada em 1970, com a criação da Fundação Palácio das Artes que, mais tarde, passou a se chamar Fundação Clóvis Salgado, em homenagem ao ex-governador mineiro, entusiasta e estimulador da cultura e das artes no país e no estado.

A inauguração do Grande Teatro ocorreu no dia 13 de março de 1971, com a apresentação do oratório O Messias de Haendel.

Ao longo de mais de 30 anos de história, a Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes firma-se como um centro cultural múltiplo que oferece ao público uma diversidade de gêneros e formas de manifestações de artes e cultura, através de um conjunto de atrativos de lazer, formação e informação. Apresenta-se, também, como um centro de produção de grandes espetáculos artísticos como óperas, concertos, espetáculos de dança e variadas montagens nos diversos ramos

da criação artística, privilegiando as tendências contemporâneas e universais, conforme atestam os documentos consultados.

Para dar suporte à produção artística, a Fundação Clóvis Salgado mantém três corpos artísticos estáveis – a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, o Coral Lírico e a Companhia de Dança e, ainda, um Coral Infantil e grupos experimentais ligados ao CEFAR – Centro de Formação Artística. Dispõe, ainda, de central técnica de produção com oficinas de carpintaria, marcenaria, cenografia, adereçaria, confecção de figurinos, serralheria e pintura, além de uma lutheria e uma oficina para instrumentos de sopro. Toda esta estrutura artística e técnica contribui para que a Fundação Clóvis Salgado possa cumprir sua missão institucional, elaborada por seus funcionários na década de 80, que diz:

É missão da Fundação Clóvis Salgado atuar prioritariamente junto à comunidade e ao artista mineiro como centro de planejamento, produção, formação e investigação no campo da arte, estimulando o surgimento e a veiculação de novas idéias e expressões artísticas e contribuindo para a criação de uma consciência cultural e conseqüente transformação social.

Através do CEFAR, a Fundação cumpre uma gama expressiva de ações da sua missão institucional. Como escola pública de ensino das artes cênicas e musicais, reconhecida pelo MEC, o CEFAR conta com escolas de dança, teatro e música, em cursos básicos, profissionalizantes e de extensão, e oferece, ainda, curso de cultura mineira e de gestão cultural.

Outra expressão da missão institucional, e um dos pressupostos básicos da atuação da Fundação Clóvis Salgado, é o trabalho de Extensão Cultural, feito principalmente junto ao segmento jovem de escolas estaduais e municipais, públicas e privadas. Os programas de Extensão Cultural cumprem um papel de promoção da iniciação das crianças na prática da fruição artística – cultural, desempenhando um papel indutor de formação e ampliação de platéias.

As ações da Fundação Clóvis Salgado são viabilizadas através da APPA – Associação Pró – Cultura Palácio das Artes, uma entidade civil de natureza cultural, sem fins lucrativos. Seu objetivo estatutário prioritário, segundo documentos consultados, é oferecer suporte e contribuir para as ações, através da elaboração dos projetos das Leis de Incentivo à Cultura e captação de recursos.

Vocacionada para a prestação de serviços ao público mineiro, além dos espaços já mencionados e dos projetos artísticos especiais, a Fundação Clóvis

Salgado – Palácio das Artes oferece projetos regulares gratuitos ou a preços populares, como os Concertos para Belo Horizonte, Concertos série – Internacional, Concertos no Parque, ensaios públicos, Expresso Melodia, visitas guiadas e Website.

O Expresso Melodia é um projeto itinerante que promove apresentações artísticas das mais variadas modalidades em espaços públicos de Belo Horizonte. Envolve associações de moradores e outras entidades representativas da comunidade.

O Website ([www.palaciodasartes.com.br](http://www.palaciodasartes.com.br)), criado em fevereiro de 2000, vem oferecendo a um número cada vez maior de internautas informações culturais como o Boletim Cultural “Não Perca on Line”, com a programação semanal do Palácio das Artes.

Em sintonia com as últimas tendências da indústria cultural, cujo consumo se expande globalmente e busca tornar tênue a fronteira entre o erudito e o popular, a Fundação Clóvis Salgado é reconhecida pela sua competência na produção de óperas, espetáculos de dança e concertos de voz e de orquestra, bem como pela sua capacidade de fomentar e difundir as artes e a cultura em Minas Gerais. É sua missão maior estimular o surgimento e a disseminação de novas idéias e expressões artísticas.

#### **4.1.1 A Consolidação do Centro Cultural Múltiplo**

Todas as informações, levantadas para subsidiar a apresentação da consolidação da Fundação como centro cultural múltiplo, foram obtidas através das citadas entrevistas e documentos de planos diretrizes empresariais e plano de ações.

As entrevistas abertas e semi-estruturadas foram realizadas com gestores da atual administração (presidente da Fundação, diretora de promoção, superintendente de comunicação, gerente de publicidade, gerente de relações públicas e assessores de marketing), profissionais que ocupam cargos de nível institucional no organograma apresentado a seguir, no qual se pode comprovar a participação de cada um nos processos de decisão.

Figura 1 – Organograma

A atual gestão da Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes define, como grandes metas do período de 1998 a 2002, a consolidação do Palácio das Artes como centro de cultura múltiplo, a consolidação como centro de produção de grandes espetáculos artísticos, o desenvolvimento e a qualificação de recursos humanos, e o aperfeiçoamento organizacional, operacional e administrativo/financeiro.

O alcance dessas metas, segundo o atual presidente da Fundação, passa pela definição de estratégias empresariais que viabilizem a adequação do Palácio das Artes às características do seu mercado e a busca de auto-suficiência financeira através, principalmente, da capacidade de flexibilização para prestação de serviços e de atração de público.

A diversificação das opções de produtos e serviços oferecidos pelo Palácio das Artes, confluyente com a atual lógica da indústria cultural competitiva, de acordo com o plano de diretrizes empresariais, busca criar bases de sustentabilidade financeira através da viabilização de patrocínios e parcerias empresariais, condição necessária para subsidiar o rompimento da dependência exclusiva do financiamento estatal.

Para garantir essa visão empresarial, segundo a diretora de promoção, a Fundação Clóvis Salgado está hoje orientada para uma gestão de marketing cultural, marketing de relacionamento e endomarketing e busca uma gestão eficiente da comunicação social, fundamental para assegurar o fluxo das informações no ambiente interno e para dar maior visibilidade ao Palácio das Artes no macroambiente.

O presidente da Fundação Clóvis Salgado considera a comunicação como uma “ferramenta estratégica de contatos com o público” e procura disseminar esta filosofia para assegurar um fluxo contínuo das informações internas, com vistas a aumentar o conhecimento externo.

No ambiente interno, a atual gestão realiza uma reunião semanal do Comitê Gerencial, espaço em que todos os diretores e superintendentes cumprem o papel de institucionalizar as decisões administrativas, buscando uma unidade global. Dessa forma, além da troca de informações acerca das atividades, metas e estratégias de cada área e da Fundação como um todo, o corpo gerencial internaliza o conceito e a identidade da instituição e sai com a incumbência de disseminar estes conceitos junto aos seus subordinados.

No plano estratégico da Fundação Clóvis Salgado está descrito o plano de comunicação institucional que define como objetivos das atividades de comunicação social aprimorar a comunicação e avaliar, constantemente, a opinião dos públicos sobre a instituição, dentre outras.

O setor de Comunicação Social na Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes é uma superintendência que engloba a Assessoria de Imprensa, o setor de Relações Públicas e o setor de Publicidade, diretamente subordinados à Diretoria de Promoção que atua em estreita parceria com a Assessoria de Marketing.

A Assessoria de Imprensa se responsabiliza pelo fluxo de informação externa e o estabelecimento de uma estreita relação com a imprensa. “*Cultura é notícia*”, segundo revela a superintendente de comunicação. Dessa forma, o Palácio das Artes está constantemente fornecendo noticiário para a mídia. As ações culturais da Fundação Clóvis Salgado têm grande receptividade junto aos veículos jornalísticos apresentando resultados positivos e progressivos de mídia espontânea. Isto está comprovado na apuração da empresa de clipping Idéia Fixa que constatou, em 2001, a mídia espontânea em jornais de circulação local e nacional ter representado, em centimetragem, mais de R\$ 20 milhões. Com isso se tornou o maior canal de comunicação com o grande público.

Outro significativo meio de comunicação institucional da Fundação, que também é gerenciado pela Assessoria de Imprensa, é o website do Palácio das Artes.

O website registrou um crescimento de 33% no ano de 2001, passando de 53.603 page views no mês de maio, para 71.000 page views em dezembro, confirmado no Gráfico 1. Só no mês de março de 2002, o website registrou um page views de 83.000, o que demonstra a grande visibilidade do Palácio das Artes.

Gráfico 1 – Page View – website Palácio das Artes



Fonte: Dados Secundários, 2002

Além de poderoso instrumento de comunicação externa com a divulgação institucional, divulgação da programação cultural e divulgação dos parceiros da Fundação Clóvis Salgado, o website tem-se revelado um instrumento de comunicação interna, sendo acessado por diversos setores do Palácio das Artes, tornando-se uma efetiva fonte de informações.

O Departamento de Publicidade da Fundação Clóvis Salgado é responsável pela produção de todo material de divulgação das produções da casa, como: folhetos, filipetas, cartazes, flyers, o placão e placas laterais, espaços próprios incorporados à arquitetura do Palácio das Artes para a divulgação da programação. Também cria e produz todas as peças de divulgação de campanhas internas e instrumentos de divulgação institucional e planos de ação e de desempenho com objetivos mercadológicos.

Os profissionais do setor, com a interiorização do conceito da “casa”, criam todas as peças adequadas ao conceito do produto/objeto a ser divulgado, sempre em consonância com a imagem e a reputação do Palácio das Artes, conforme revela a superintendente de Comunicação.

O Departamento de Relações Públicas, além de efetivar o relacionamento com determinados segmentos de público e gerenciar o Balcão de Informações, referência para obtenção de informações sobre o Palácio das Artes e também sobre a cidade e outros serviços, responsabiliza-se pelos meios formais de comunicação interna. Com uma estrutura mais operacional do que de planejamento, as Relações Públicas trabalham com a organização de eventos internos e externos, a manutenção dos quadros de aviso e o desenvolvimento de campanhas junto aos funcionários, como Campanha da Limpeza e Campanha Boas Idéias.

A diretora de Promoção considera o endomarketing um dos “gargalos” da Fundação em função, principalmente, da falta de recursos que viabilizam, por exemplo, a implantação de uma intranet, instrumento essencial para a difusão de informação. A rede formal de comunicação acaba efetivando-se mais circunstancialmente, em função das características individuais do gestor, do que estruturalmente.

No nível gerencial, segundo a diretora de Promoção, a rede informal de comunicação, ou como é popularmente conhecida, a ‘rádio peão’, é percebida apenas em relação a assuntos pessoais e não aos administrativos. Ainda segundo essa entrevistada do corpo gerencial, outras expressões da comunicação informal

ocorrem em função de uma administração interativa, com os administradores, de todos os níveis, estabelecendo contatos diretos com os funcionários.

Um dos fatores de complexidade no relacionamento interno, e que se torna digno de destaque, é a composição dos recursos humanos em termos de vínculos com o Palácio das Artes. Por ser uma entidade do governo de Minas Gerais, parte dos funcionários são efetivos do funcionalismo público. Porém a Fundação Clóvis Salgado conta, também, no desempenho de atividades administrativas, com funcionários contratados, nomeados, prestadores de serviços e estagiários vinculados a convênios de parceria. Essa diversidade de público, em função do nível de comprometimento com os objetivos empresariais, por vezes pode representar gargalos no processo de comunicação, criando ruídos que podem dificultar, ou até impedir a recepção da mensagem.

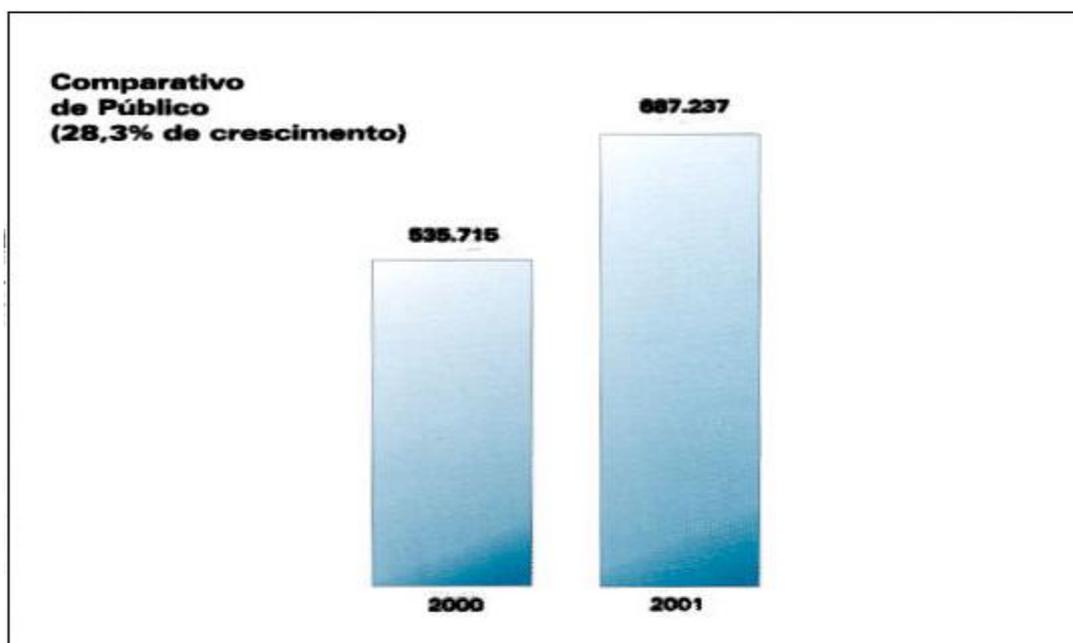
Com uma nítida orientação para o mercado, de acordo com a assessora de Marketing, a gestão empresarial da Fundação Clóvis Salgado privilegia ações de marketing, com a utilização das modernas técnicas da administração cultural, voltadas para a captação de recursos junto a parceiros, colaboradores e patrocinadores, condição essencial para a busca da auto-sustentabilidade. As estratégias de marketing, oferecidas como contrapartida pela Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes aos parceiros potenciais, divulgadas no Plano de Ação Empresarial, são: o retorno institucional, através da aplicação da marca da empresa nas peças gráficas e da geração de mídia espontânea; o merchandising com a veiculação da vinheta da empresa no vídeo institucional exibido antes dos espetáculos, e a oportunidade de desenvolver ações de marketing de relacionamento, '*business to business*', endomarketing, marketing social e marketing cultural junto ao público do interesse da empresa parceira.

A Assessoria de Marketing, a Superintendência de Comunicação e o Departamento de Publicidade analisam as necessidades e objetivos de marketing dos parceiros e propõem ações coligadas, aproximando o fato cultural da estratégia da empresa.

A expressiva presença de público nos eventos do Palácio das Artes, demonstrada no Gráfico 2, é o grande diferencial oferecido pela Fundação Clóvis Salgado como retorno aos seus patrocinadores e parceiros. Além do público usuário dos produtos culturais, expressivamente segmentado, o Palácio das Artes atinge

também um público ainda maior, já que está inserido de forma efetiva na vida cultural e no lazer de Belo Horizonte e de Minas Gerais.

Gráfico 2 - Estimativa de público



Fonte: Dados Secundários, 2002

Todo esforço planejado da Assessoria de Marketing, conforme informações dadas pela assessora, está em sintonia com as grandes metas empresariais de consolidação do Palácio das Artes como centro cultural múltiplo e centro produtor, procurando a sustentabilidade financeira através de uma política voltada para a plena ocupação dos espaços, a evolução do público participante das atividades culturais e o aumento do tempo de permanência do público nas instalações, através da diversificação de serviços e de uma programação variada.

#### 4.1.2 Ações formais de comunicação com o público

O discurso formal de comunicação da Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes, entendido como as formas de contato intencional com o público externo através dos meios de comunicação, começa pela comunicação visual transmitida pela

logomarca, um conjunto de sinais, traços e caracteres que promove a identificação de uma organização.

No período determinado pela pesquisa, a logomarca da Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes sofreu uma mudança de conceito, como pode ser percebido na Figura 2.

Figura 2 - Logomarca da Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes



Período: Até o ano de 2000

Período: A partir de 2001

Fonte: Dados Secundários, 2002

Na logomarca utilizada até o ano de 2000, o nome da Fundação aparecia em primeiro plano e o nome do Palácio das Artes representava um complemento da marca. Associado ao logotipo, aparecia um símbolo, desenhado em traços, sem características identificáveis.

Já na logomarca utilizada a partir de 2001, inverteu-se o foco que passou a ser dado ao nome Palácio das Artes com o nome da Fundação em segundo plano. Essa maior visibilidade do Palácio das Artes pode ser percebida também no símbolo que completa a logomarca. Nesse símbolo aparece, em traços, a arquitetura do Palácio das Artes, com parte da fachada interna projetada por Oscar Niemeyer, um marco arquitetônico, referência turística de Belo Horizonte.

Além dos já citados meios formais de divulgação do Palácio das Artes, como o website e a mídia espontânea, a Fundação Clóvis Salgado, conforme documentos consultados, desenvolve, também, propagandas de divulgação dos eventos culturais e artísticos produzidos pelos corpos estáveis da 'casa' e pelas escolas do CEFAR, divulgação de exposições artísticas e programas culturais, bem como campanhas institucionais voltadas para a conscientização do comportamento do público.

Essa propaganda se torna, efetivamente, um instrumento de projeção da identidade do Palácio das Artes e um mecanismo de exposição pública de idéias, de valores sociais e estéticos que embalam os 'produtos' artístico-culturais. Através destas campanhas pretende-se, segundo informações do chefe do departamento de Publicidade, além de divulgar o evento, criar e consolidar a imagem pública do Palácio das Artes, partindo do conceito de total coerência com o estilo artístico exibido, o que repercute no fortalecimento da reputação do centro de produção e de cultura múltiplo.

Em função dos reduzidos recursos disponíveis, de acordo com a chefia do Departamento de Publicidade, a Fundação Clóvis Salgado não investe em campanhas institucionais de projeção e fixação da marca, nem tão pouco utiliza recursos de mídia sofisticada e de altos investimentos financeiros.

Dessa forma, adequando-se à realidade, o Palácio das Artes divulga suas campanhas através de cartazes, folhetos diversos, placa e placões da fachada, jornal, outdoor e através de vinhetas informativas, exibidas em televisão e rádio, resultado de acordo de parcerias culturais entre a Fundação e algumas emissoras.

Eventos de grande porte, como a ópera *Aída*, realizada em junho de 2001, por exemplo, com patrocínios mais substanciais, são divulgados a partir de um plano de mídia mais elaborado, com programação de inserções em televisão e em rádio em horário nobre.

Para todos os eventos realizados pela Fundação Clóvis Salgado, o departamento de Publicidade cria e elabora peças de divulgação específicas, como os folhetos, flyer e filipetas enviados como mala direta para um público selecionado no *mailing* e distribuídos em locais determinados, bem como cartazes que são afixados em locais de afluência do público alvo.

Outras peças gráficas produzidas são os programas dos eventos, distribuídos para o público freqüentador. Tais peças são essencialmente informativas, com o layout coerente com o produto, identificado pela logomarca do evento, os programas seguem um layout coerente com o 'produto' divulgado. O projeto gráfico, além de exibir as marcas dos realizadores e patrocinadores, disponibiliza um espaço para a divulgação de alguns serviços do Palácio das Artes, como o website, as visitas guiadas, o café Humberto Mauro e o teleingresso.

Segundo o departamento de Publicidade, o estilo de cada campanha, em respeito à política adotada de total adequação, é definido a partir da reunião com a

produção artística na qual é estabelecido o conceito da mensagem em consonância com o produto.

As placas e placões na fachada do Palácio das Artes cumprem uma função informativa, identificando o evento que está em cartaz. Padronizadas como as outras peças, estes meios utilizam a 'logo' e as cores do evento.

O vídeo institucional do Palácio das Artes é, ao mesmo tempo, um instrumento informativo e de projeção da identidade. A elaboração deste vídeo foi definida, segundo a assessora de Marketing, a partir da identificação de que o público freqüentador do Palácio das Artes não conhece os produtos e serviços da casa. Dessa forma, foi criado um vídeo, exibido antes de toda apresentação no Grande Teatro, quer seja de produção da 'casa', quer de terceiros, com depoimentos de grandes artistas que já se apresentaram nos palcos do Palácio das Artes. Além de mostrar a multiplicidade de serviços, o vídeo chama a atenção para os patrocinadores da instituição, servindo, também, como instrumento de retorno institucional.

A partir do conhecimento do Plano de Diretrizes de Gestão Empresarial tornou-se relevante identificar se o comportamento dos funcionários do Palácio das Artes está coerente com a imagem projetada a partir destas estratégias, o que será apresentado na seção a seguir.

## **4.2 Apresentação dos Resultados**

Nesta seção, descrevem-se os dados coletados junto aos funcionários e estagiários da Fundação Clóvis Salgado que, no desempenho de suas funções, mantêm contatos com o público freqüentador do Palácio das Artes.

Além dos responsáveis pelo atendimento ao público em cada setor, na pesquisa procurou-se levantar, também, a opinião dos funcionários do setor de segurança, já que eles têm efetivo contato com o público nas portarias do Palácio das Artes e nos espaços de convivência.

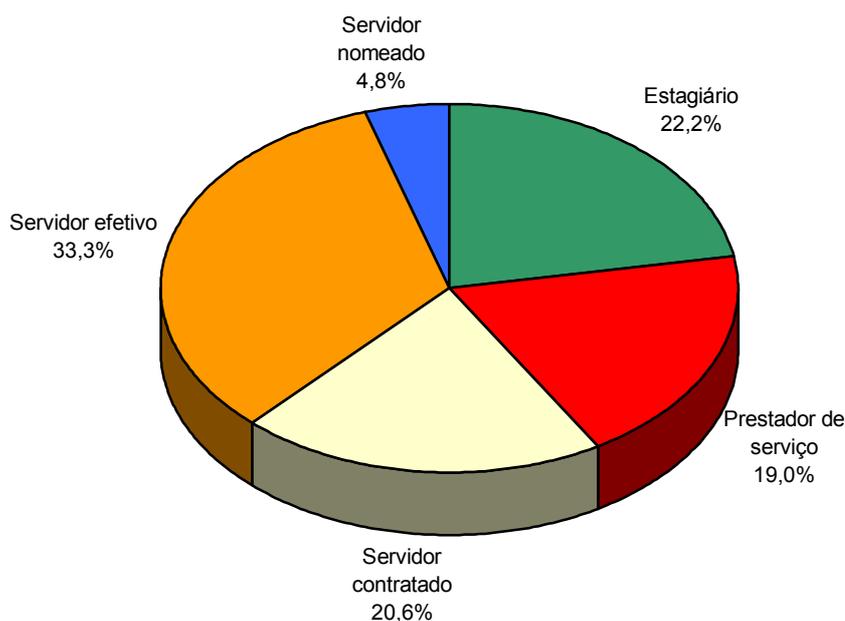
No pré-teste, constatou-se que os funcionários do setor de limpeza que, a princípio, estavam selecionados como parte do universo da pesquisa, não trariam contribuições para o estudo proposto por serem funcionários terceirizados e não

serem identificados, através dos uniformes, com o Palácio das Artes. Dessa forma, o público, raras vezes, entra em contatos com estes prestadores de serviços.

Os gráficos 3 a 7 e as tabelas 1 a 14 mostram dados relevantes para a análise proposta. No Apêndice A, estão os gráficos identificadores e de controle, e no Apêndice B encontra-se o questionário – modelo do instrumento de coleta de dados da pesquisa.

Do universo pesquisado, a maior parte dos entrevistados é de servidor efetivo (33,3%). Porém, no acumulado das outras categorias de servidores, percebe-se que o atendimento ao público é feito, principalmente, por funcionários não efetivos (66,7%).

Gráfico 3 - Situação Funcional



Fonte: Dados Primários, 2002

A maior parte dos entrevistados ouvidos foi de funcionários do setor de segurança (44,4%) que, apesar de terem contato com o público, não possuem uma função pró-ativa para o atendimento. (Tabela 1)

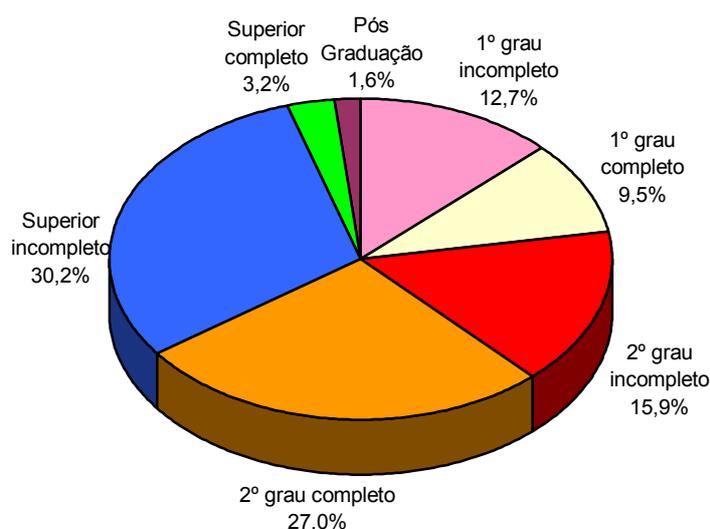
Tabela 1 – Local de Trabalho

	Frequência	Percentual
Balcão de Informações	10	15,9%
Bilheteria	7	11,1%
Cinema	1	1,6%
Galerias	3	4,8%
Grande Teatro	8	12,7%
Portaria	2	3,2%
Segurança	28	44,4%
Teatros	4	6,3%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

O nível de escolaridade dos servidores é baixo. Apenas 3,2% possuem nível superior completo. Somados, os servidores com até o 2º grau completo, representam 65,1% do total.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos servidores



Fonte: Dados Primários, 2002

A identificação do Palácio das Artes como centro de cultura e de artes foi feita pela maioria dos entrevistados. Pode-se notar, também, que a instituição é percebida como multifacética já que um número significativo de respostas (42,7%) foi dado às outras opções, incluindo a opção 'Todos', como pode ser verificado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Função do Palácio das Artes**

	Frequência	Percentual
Centro de Cultura	38	35,2%
Centro de Produção Artística	24	22,2%
Espaço de Lazer	10	9,3%
Espaço de Convivência	5	4,6%
Centro de informações	4	3,7%
Escola	2	1,9%
Espaço Público	4	3,7%
Local de prestação de serviços	6	5,6%
Todos	15	13,9%
Total	108	100,0%

Múltiplas respostas

Fonte: Dados Primários, 2002

Percebe-se que a maior parte dos funcionários que identifica a multiplicidade de função do Palácio das Artes é de servidores nomeados (66,7%), conforme a Tabela 3 que apresenta o cruzamento de dados da identificação do Palácio das Artes com a situação funcional.

Tabela 3 - Identificação da função do Palácio das Artes de acordo como setor funcional.

	Servidor efetivo	Servidor contratado	Servidor Nomeado	Prestador de serviço	estagiário
Centro de cultura	13	7	1	8	9
col%	32,5	38,9	33,3	34,8	37,5
Centro Produção Artística	8	3	0	8	5
col%	20	16,7	0	34,8	20,8
Espaço de lazer	3	2	0	4	1
col%	7,5	11,1	0	17,4	4,2
Espaço de convivência	3	0	0	0	2
col%	7,5	0	0	0	8,3
Centro de Informação	1	2	0	0	1
col%	2,5	11,1	0	0	4,2
Escola	2	0	0	0	0
col%	5	0	0	0	0
Espaço público	2	2	0	0	0
col%	5	11,1	0	0	0
Local prest. Serviço	1	2	0	2	1
col%	2,5	11,1	0	8,7	4,2
Todos	7	0	2	1	5
col%	17,5	0	66,7	4,3	20,8
Total	40	18	3	23	24

Fonte: Dados Primários, 2002

Perguntados sobre como se sentem trabalhando no Palácio das Artes, a maioria dos funcionários (56,5%) declara que se sente bem por trabalhar com o público.

Tabela 4 - Opinião dos funcionários sobre trabalhar no Palácio das Artes

	Freqüência	Percentual
Importantes por estar próximo às artes	16	23,2%
Parte do conjunto artístico-cultural	13	18,8%
Sentem bem por trabalhar c/ o público	39	56,5%
Indiferentes	1	1,4%
Total	69	100,0%

Múltiplas respostas

Fonte: Dados Primários, 2002

A maioria dos servidores (64,6%) gosta de trabalhar no Palácio das Artes. Este item, acumulado com o “sentimento de paixão”, chega a atingir índices de 90,8%, conforme registrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Sentimento dos funcionários em relação ao Palácio das Artes

	Frequência	Percentual
Paixão pelo PA	17	26,2%
Gosta de trabalhar no PA	42	64,6%
Gosta, mas pouco	1	1,5%
Indiferente	4	6,2%
NR	1	1,5%
Total	65	100,0%

Múltiplas respostas

Fonte: Dados Primários, 2002

A percepção da imagem do Palácio das Artes pelos funcionários apresentou-se bastante dispersiva. Como foi uma questão espontânea, o entendimento foi bastante variado. No entanto, o item “cultura” foi assinalado como o reflexo da imagem prioritária do Palácio das Artes para as diversas categorias funcionais, o que pode ser percebido na leitura da tabela 6.

Tabela 6 – Percepção da imagem do Palácio das Artes por categoria profissional

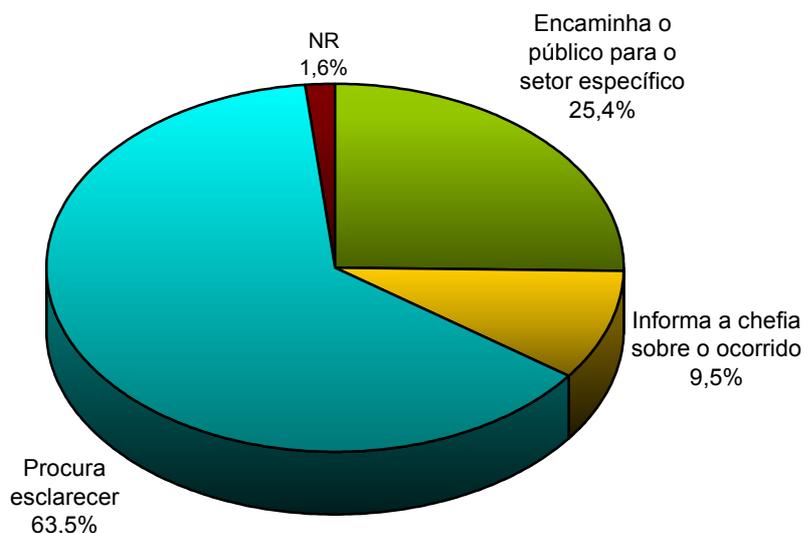
	Arte	Cultura	Entrete- nimento	Espaço At. Pub.	Lugar Ex/Ot.	Maravil- Adoro hoso	NR	Outras Resp.	Total	
Balcão	2	6	1	0	0	0	0	0	1	10
Linha%	20	60	10	0	0	0	0	0	10	100
Bilheteria	2	4	0	0	0	0	0	0	1	7
Linha%	26,6	57,1	0	0	0	0	0	0	14,3	100
Cinema	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Linha%	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100
Galerias	0	10	0	0	0	0	0	0	2	3
Linha%	0	33,3	0	0	0	0	0	0	66,7	100
Grande Teatro	0	3	0	0	0	0	2	1	2	8
Linha%	0	37,5	0	0	0	0	25	12,5	25	100
Portaria	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Linha%	0	0	0	0	50	0	50	0	0	100
Segurança	2	7	1	1	10	1	0	2	4	28
Linha%	7,1	25	3,6	3,6	35,7	3	0	7,1	14,3	100
Teatros	0	0	0	0	2	1	0	0	1	4
Linha%	0	0	0	0	50	25	0	0	25	100

Fonte: Dados Primários, 2002

Também respondida como pergunta espontânea, a identidade do Palácio das Artes aparece de diversas formas, porém todas remetendo a aspectos e sentimentos positivos relacionados à cultura – “mistura de artes, rosto artístico, bailarina, palhaço, alegria, instrumento musical, belo, bem-delineado, Niemeyer, Fernanda Montenegro, Clóvis Salgado, cavalo, pombo etc”, na proporção de 49,2% das respostas. (Apêndice A, Tabela 19, p.108)

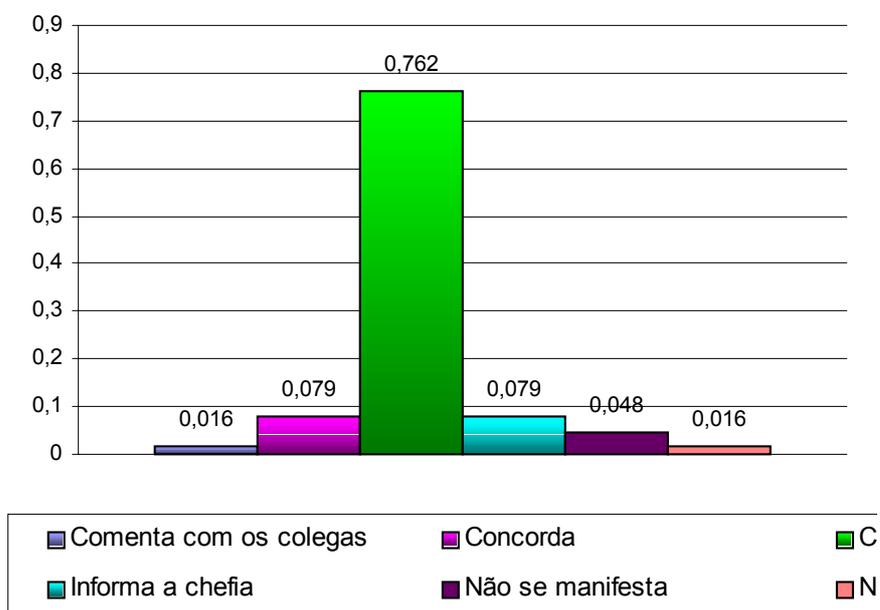
A maioria dos funcionários (87,1%) entende que a opinião do público sobre o Palácio das Artes é muito importante. E, numa demonstração de total comprometimento, detectou-se que os funcionários procuram esclarecer a reclamação do público (63,5%), bem como concordam e agradecem os elogios recebidos (76,2%), como pode ser comprovado nos gráficos 5 e 6.

Gráfico 5 – Atitude do funcionário diante da reclamação do público



Fonte: Dados Primários, 2002

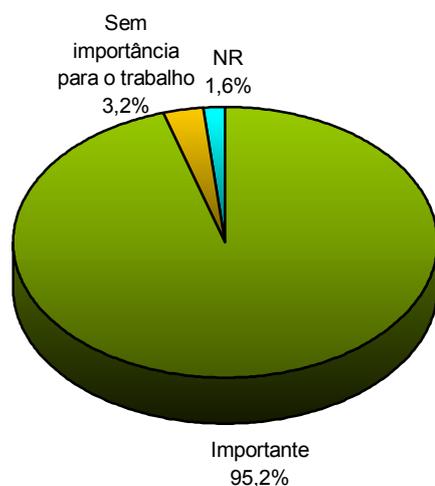
Gráfico 6 – Atitude do funcionário em relação ao elogio do público



Fonte: Dados Primários, 2002

A consciência sobre a importância de ter informações sobre o Palácio das Artes é grande. 95,2% dos funcionários acreditam que estar informado sobre a programação é importante para o seu trabalho.

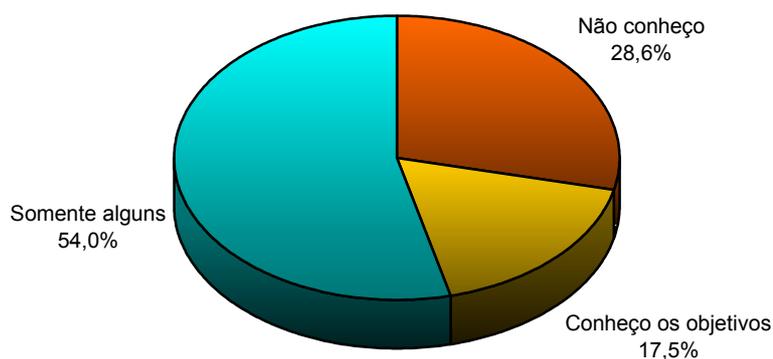
Gráfico 7 – Estar informado sobre a programação do Palácio das Artes



Dados Primários, 2002

Pode-se inferir, no entanto pelos dados do Gráfico 8 que poucos (17,5%) conhecem os objetivos empresariais da atual administração.

Gráfico 8 – Conhecimento dos objetivos empresariais



Fonte: Dados Primários, 2002

A circular/memorando é o instrumento mais utilizado para o recebimento de informações, seguido de informações obtidas da chefia imediata. Tal instrumento aparece, também, como o melhor meio de receber informações, preferido por 32,1% na indicação espontânea, como sugere a tabela 7.

Tabela 7 - Meios de recebimento de informações

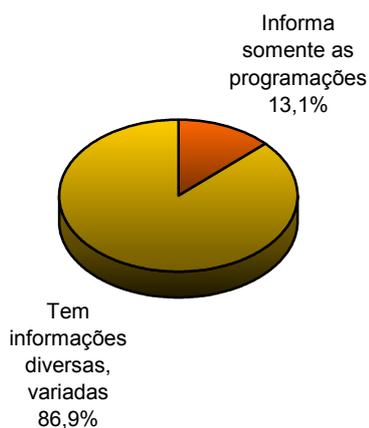
	Frequência	Percentual
Chefia Imediata	18	22,2%
Superintendente da área	4	4,9%
Informalmente, através de colegas	7	8,6%
Diretor da área	6	7,4%
Quadros de aviso/mural	14	17,3%
circular/memorando	26	32,1%
Jornal	1	1,2%
TV	3	3,7%
Todos	2	2,5%
Total	81	100%

\* Múltiplas respostas

Fonte: Dados Primários, 2002

Os meios formais de comunicação utilizados no Palácio das Artes foram analisados satisfatoriamente pelos funcionários. Os quadros de aviso trazem informações variadas (86,9%), atualizadas (86,7%) e são bem produzidas (72%), como pode ser percebido na leitura dos gráficos 9, 10 e 11.

**Gráfico 9 - Tipo de informação do quadro de aviso**

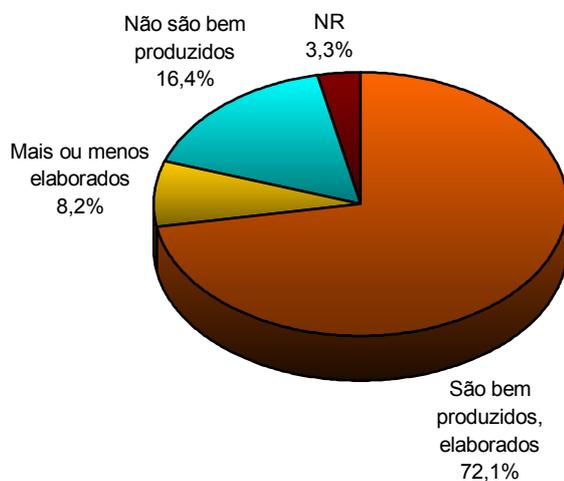


Fonte: Dados Primários, 2002

**Gráfico 10 - Atualização das informações do quadro de aviso**



Fonte: Dados Primários, 2002

**Gráfico 11 – Qualidade de produção dos quadros de aviso**

Fonte: Dados Primários, 2002

As reuniões com a chefia são produtivas (69,8%), necessárias (95,2%), porém pouco freqüentes (63,5%), de acordo com a tabela 8.

**Tabela 8 - Necessidade das reuniões de chefia**

	Freqüência	Percentual
Desnecessárias	2	3,2%
Mais ou menos	1	1,6%
Necessárias	60	95,2%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Apesar de a confiabilidade na comunicação informal não ser marcante (41,3%), os funcionários acreditam que as informações obtidas com os colegas ajudam a conhecer o Palácio das Artes, conforme pode ser comprovado na tabela 9.

Tabela 9 - Índice de confiabilidade da comunicação informal

	Freqüência	Percentual
Confiável	26	41,3%
Depende	14	22,2%
Pouco confiável	23	36,5%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Tabela 10 – Assuntos tratados na comunicação informal

	Freqüência	Percentual
Ambos	13	20,6%
NR	2	3,2%
Tratam de assuntos de serviços	42	66,7%
Tratam de assuntos pessoais	6	10%
Total	63	100,0%

Fonte: Dados Primários, 2002

A maioria dos entrevistados (82,5%), como pode ser verificado no Apêndice A, p.110 – Tabela 26, afirma já ter visto a propaganda do Palácio das Artes nos meios de comunicação de massa. A televisão foi o meio mais lembrado, conforme tabela 11.

Tabela 11 - Meios onde o funcionário já viu a propaganda do Palácio das Artes

	Freqüência	Percentual
TV	35	46,1%
Rádio	3	3,9%
Outdoor	2	2,6%
Placas do PA	11	15%
Jornal	6	7,9%
Cartazes	1	1,3%
Folhetos	4	5,3%
Todos	14	18,4%
Total	76	100,0%

\*Múltiplas respostas

Fonte: Dados Primários, 2002

A maioria dos funcionários de todos setores não vê diferença entre a mensagem veiculada nas propagandas e a realidade do Palácio das Artes. Os que vêem alguma diferença são 20% do Balcão de Informações e 37,5% do Grande Teatro. Perguntados sobre quais são as diferenças, os funcionários apontam para erros de informação da programação ou mudanças na programação. A tabela 12 apresenta o percentual de funcionários, por setor, que percebem ou não diferenças entre a mensagem veiculada e a realidade do Palácio das Artes.

Tabela 12 - Diferenças na mensagem veiculada por setor funcional

	Balcão Informa	Bilheteria	Cinema	Galeria	Grand Teatro	Portaria	Seguran - ça	Teatros	Total
Não	7	6	1	2	4	2	23	3	48
Linha%	14,6	12,5	2,1	4,2	8,3	4,2	47,9	6,3	100
Sim	1	0	0	1	1	0	1	1	5
Linha%	20	0	0	20	20	0	20	20	100
Em	2	1	0	0	3	0	3	0	9
alguma									
Linha%	22,2	11,1	0	0	33,3	0	33,3	0	100

Fonte: Dados Primários, 2002

As propagandas do Palácio das Artes são consideradas bem produzidas e adequadas à imagem percebida pelos funcionários, conforme está na tabela 13.

Tabela 13 – Opinião dos funcionários sobre a qualidade das propagandas veiculadas

	Frequência	Percentual
Bem produzidas	47	75,8%
Mais ou menos produzidas	14	22,6%
Mal produzidas	1	1,6%
Total	62	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Questionados sobre a qualidade de produção das mensagens dirigidas aos funcionários em comparação ao nível de produção das mensagens externas, os entrevistados (64,5%) demonstram se sentir valorizados com a produção das mensagens internas. Da mesma forma, 62% dos entrevistados consideram que a instituição se preocupa em passar informações tanto para o ambiente interno, quanto para o externo, como se pode perceber nas tabelas 14 e 15.

Tabela 14 - Comparativo do nível de produção das mensagens veiculadas

	Freqüência	Percentual
NR	1	1,6%
Preocupa-se mais com a produção de Informações para o público externo	21	33,9%
Valoriza também as informações para o público interno	40	64,5%
Total	62	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Tabela 15 - Comparativo da preocupação de informar aos públicos

	Freqüência	Percentual
Preocupa-se mais em informar o público externo	24	38,1%
Preocupa-se também em passar Informações p/ público interno	39	62%
Total	63	100,0%

Fonte: Dados Primários, 2002

As sugestões/contribuições apresentadas pelos entrevistados estão relacionadas à melhoria nos processos comunicativos internos, principalmente na sinalização e na divulgação da programação para os freqüentadores. Foram, também, sugeridas melhorias na divulgação dos espaços da casa, maior antecedência e segurança nas informações internas. Algumas respostas dadas foram: *“divulgação em cima da hora do evento; faltam informações completas da*

*programação; pouca divulgação dos espaços da casa; faltam placas indicativas dos espaços e da programação no saguão principal etc.”*

### **4.3 Análise e discussão**

A divulgação da marca do Palácio das Artes, como centro múltiplo de cultura e produção artística, pôde ser percebida a partir das estratégias de comunicação com os públicos formadores de opinião e consumidores, através das campanhas de divulgação dos espetáculos produzidos e exibidos pela “casa”. Porém a consolidação de sua imagem empresarial, conforme lembra Matos (1996), não é obra apenas de campanhas publicitárias, mas reflexo de um elenco de políticas organizacionais que corporificam sua doutrina.

Dessa forma, a coerência entre o discurso formal da organização e as suas ações deliberadas, materializadas pelas atitudes do seu corpo funcional, torna-se vital para conferir substância e legitimidade à construção de uma identidade corporativa sólida, capaz de refletir a imagem desejada, insumo básico para a obtenção de vantagem competitiva.

Infere-se, com base no conhecimento do Plano de Diretrizes de Gestão Empresarial, que as estratégias comunicacionais adotadas pela Fundação são planejadas e executadas a partir de processos de criação, produção, controle e avaliação coerente com o conceito da programação artístico-cultural.

Entende-se que o público externo que recebe um discurso coeso da Fundação a partir das suas ações formais de comunicação, deve perceber a coerência deste discurso nas ações dos funcionários de atendimento. Isto porque é ele, o público, o objetivo final da Instituição, como prestadora de serviços públicos, e fator de diferenciação do Palácio das Artes, considerado um “produto” da indústria cultural.

A identificação do corpo funcional da Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes mostra-se relevante na avaliação do nível de coincidência dos efeitos das mensagens percebidas pelos funcionários.

O quadro funcional da Fundação Clóvis Salgado aponta para uma predominância dos servidores efetivos, o que é confirmado quando se leva em consideração o universo de servidores que mantêm contato com o público. Esses

representam 33,3% do total de servidores. Porém, ao se analisarem os índices acumulados das categorias estagiários (2,2%) e prestadores de serviços (19%), chega-se a um quantitativo relevante de pessoas que possuem um vínculo passageiro com o Palácio das Artes e desempenham uma função essencial no relacionamento com o público. O vínculo passageiro não determina uma falta de comprometimento, mas torna-se um importante elemento para um contínuo controle e avaliação. Um fator capaz de transformar executores de ordens em funcionários comprometidos com resultados, como sugere Palma (1994), é a democratização da informação. Isso significa que a Fundação deve manter uma política de informação interna voltada, também, para o funcionário com vínculo passageiro (estagiário e prestadores de serviços) de forma a mantê-los comprometidos com os objetivos da “casa”.

O nível de escolaridade (65,1% possuem até o 2º grau completo) dos funcionários de contato com o público pode ser considerado baixo para a execução de tarefas da linha de frente e permite a inferência de que a imagem do Palácio das Artes, através desses relacionamentos dos funcionários, é transmitida mais circunstancialmente do que estruturalmente. Ou seja, não se percebe, a partir da análise da opinião dos entrevistados, uma estrutura formal, estratégica e sistêmica, voltada para a capacitação e o treinamento do atendimento, ou para a conscientização dos funcionários da “linha de frente” sobre a identidade e o posicionamento da instituição.

A multiplicidade de espaços e de serviços oferecidos pelo Palácio das Artes é refletida na variedade de definições apresentadas pelos entrevistados. O conceito de centro cultural múltiplo e de centro de produção artística parece ter sido bem interiorizado pelos funcionários que também conseguem perceber o público como o principal cliente e foco das estratégias da Fundação Clóvis Salgado. Tal fato é demonstrado tanto pela satisfação de trabalhar com o público, como pela importância dada à opinião desse público.

Segundo os dados analisados, 54% dos funcionários valorizam mais o relacionar com o público do que o estar próximo das artes e da cultura. Portanto o diferencial do negócio do Palácio das Artes, apesar de ser claramente definido como arte e cultura quando se questionou sobre a função do Palácio das Artes, parece não exercer fascínio nos funcionários.

Com a análise dos dados, pode-se inferir uma incapacidade generalizada de materializar a imagem e a identidade do Palácio das Artes, pelo menos de uma forma padronizada. Os funcionários identificam imagem e identidade cada um à sua maneira, a partir de percepções pessoais e de seus relacionamentos com a instituição e não baseados em mensagens intencionais da administração. Apesar de imagem ser um elemento multifacético construído, segundo Poyares (1998), como uma síntese de uma ou de várias sensações, sabe-se, também, que a formação da imagem passa pela definição da identidade corporativa. Aaker (1996) acredita que a identidade corporativa é uma aspiração dos estrategistas empresariais, construída a partir de práticas gerenciais que orientam a forma como se deseja que a marca seja representada na mente do público. A incapacidade dos funcionários de definir uma identidade padronizada para o Palácio das Artes sugere ausência de um esforço de construção da identidade, orientado para o corpo funcional.

Todo o esforço planejado de marketing da Fundação, seguindo diretrizes de orientação para o mercado, não encontra similaridade em ações concretas voltadas para o ambiente interno. A falta de políticas internas concretas, correlacionadas à sistematização de informações para todos os funcionários e sintonizadas com as estratégias de marketing, pode causar um distanciamento e um descomprometimento dos funcionários com as metas e objetivos empresariais.

A total ocupação dos espaços do Palácio das Artes, uma das metas declaradas da atual gestão, com um suporte interno de atendimento pouco estruturado e preparado, pode significar sérias dificuldades. Na medida em que ocorrer uma maior afluência de público, aumenta-se a possibilidade de experiências e relacionamentos destes com a organização, fatores de projeção e percepção do valor da instituição. Caso não exista um estado de consistência entre a proposição de valores, divulgada pelo discurso formal, e as atitudes da organização que são percebidas pelo público, materializadas pelo comportamento dos funcionários, a consolidação de uma imagem sólida pode estar ameaçada.

O comportamento dos entrevistados diante de reclamações do público, identificado como *“procura esclarecer”*, também demonstra uma falta de orientação para o atendimento ao público. Como a maioria (54%) conhece somente alguns objetivos empresariais, ficam inconsistentes os esclarecimentos que estes possam dar ao público, pelo menos no que diz respeito à coerência com o discurso formal, que busca a construção do conhecimento público.

Apesar da existência de um sentimento altamente positivo dos funcionários em relação ao Palácio das Artes, demonstrado pelo alto índice dos que declaram que gostam de trabalhar no local (75,3%), isto não é suficiente para conferir substância e legitimidade à construção da identidade e, conseqüentemente, de projeção da imagem. Uma dedução possível é que a Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes é carente de práticas gerenciais, como campanhas institucionais internas, que demonstrem um esforço de construção da identidade organizacional orientado para os empregados.

A comunicação, quando considerada um enfoque estratégico, é capaz, segundo Corrado (1994), de criar e difundir valores, impulsionando a organização a alcançar suas metas e a buscar sua legitimidade.

A política de comunicação interna, adotada pela Fundação Clóvis Salgado, como pode ser percebido, e até admitido pela diretora de Promoção que considera o *“endomarketing um gargalo da Fundação”*, é incipiente. Funciona mais como comunicação administrativa, unicamente informativa, sem a preocupação de torná-la um instrumento vital para a constituição da identidade corporativa e para a criação e manutenção do valor agregado à marca.

Como foi indicado na pesquisa, a circular/ memorando é o meio mais utilizado para receber informações, seguido pelo quadro de aviso/mural, o que demonstra o caráter estritamente informativo da comunicação interna do Palácio das Artes. Sendo essencialmente informativa, a comunicação interna deixa de ser sistêmica e estratégica e, com isso, perde a possibilidade de cristalizar filosofias empresariais que levem à tomada de atitudes coesas e coerentes.

No processo comunicacional da Fundação Clóvis Salgado está presente a rede informal de comunicação, considerada confiável por 41,3% dos entrevistados. Esse resultado é contrário à percepção do corpo gerencial que considera a comunicação informal relacionada apenas a assuntos pessoais. No entanto a comunicação entre os colegas trata de assuntos de serviços e contribui para que os funcionários conheçam mais o Palácio das Artes.

Como foi diagnosticado através da descrição da organização, a Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes não realiza campanhas institucionais e de fixação da marca através dos meios de massa. Divulga seus eventos em mídias específicas e através dos meios de massa, rádio e televisão, de forma pouco incisiva. No entanto, os entrevistados (82,5%) percebem a visibilidade do Palácio das Artes

justamente através dos meios, principalmente a televisão, apontada por 53,7% dos funcionários. Esse dado é a princípio contraditório, porém pode ser explicado pela alta exposição através da mídia espontânea que o Palácio das Artes atinge. As notícias sobre eventos culturais e artísticos são veiculadas constantemente pela imprensa e, nesta pesquisa, não foram diferenciados pelos entrevistados das propagandas intencionais do Palácio das Artes. Esta análise pode ser ratificada pelas respostas dadas à percepção da diferença entre a mensagem divulgada pela propaganda e atitudes organizacionais percebidas pelos funcionários. A maior parte das diferenças entre as mensagens apontadas foi quanto à veracidade das informações divulgadas, por exemplo, quanto a horário dos eventos e locais de apresentação. Erros freqüentes cometidos pela imprensa originam-se talvez, na inadequação da informação, pela urgência da notícia ou por problemas de produção de espetáculos.

A maioria dos funcionários (64,5%) atesta que existe uma preocupação quanto à produção de informações voltadas para o ambiente interno. Consideram que a Fundação Clóvis Salgado se preocupa com a qualidade da produção dos meios de informação dirigida para os funcionários.

Porém, em relação ao volume de informações, existe uma tendência de os funcionários se sentirem menos informados do que outros públicos. 38% dos entrevistados consideram que a Fundação Clóvis Salgado se preocupa mais em informar o público externo, e alguns revelam que “às vezes sabem das informações através de pessoas de fora ou da propaganda”. Isto pode revelar uma falha no fluxo interno de comunicação e uma clara demonstração da política voltada para o mercado. Parece que as informações privilegiadas são transmitidas primeiramente para a imprensa e, desta forma, rapidamente disseminadas junto ao grande público. Como os processos de comunicação interna e externa são efetivados por setores diferentes, nota-se uma falta de sintonia nos fluxos de informação.

A adequação da mensagem transmitida à realidade do Palácio das Artes é percebida pela maioria dos entrevistados (75,4%), o que é perfeitamente explicado pelo tipo de propaganda veiculada. Como se sabe, a propaganda do Palácio das Artes é de divulgação dos eventos e, por isso, adequada à realidade, pois os eventos são efetivamente realizados. Aqueles que percebem a inadequação da mensagem, fazem referência ao volume da divulgação, porque, para eles, o Palácio das Artes deveria ser mais divulgado em função de sua grandiosidade.

Pela análise feita, o conceito utilizado no discurso externo da Fundação Clóvis Salgado pode também ser percebido no discurso interno. Porém, devido à inconsistência e à falta de sistematização dos instrumentos comunicacionais internos, o conceito divulgado internamente não é assimilado, ou interiorizado, pelo funcionário, tal como se pode inferir pelas respostas dos entrevistados que fazem uma associação livre da identidade do Palácio das Artes.

Ao identificar as práticas formais da comunicação interna, percebe-se que a Fundação Clóvis Salgado não desenvolve uma comunicação interna eficiente e consistente, utilizando diferentes tipos de mídia, o que seria desejável para a construção e manutenção da equidade da marca.

Pelo que sugere os dados obtidos na pesquisa que, em síntese, demonstram um nível razoável de satisfação dos funcionários em relação à comunicação recebida, a falta de uma política de comunicação formal e estruturada não implica desconhecimento sobre o Palácio das Artes, sua atuação e programação. Pode, no entanto, ser responsabilizada pela ausência da percepção de uma identidade corporativa.

Conclui-se, com base no exposto, que as diretrizes de gestão empresarial da Fundação Clóvis Salgado, voltadas para a política de plena ocupação dos espaços, para a ampliação das atividades de produção artística, para o aperfeiçoamento dos corpos estáveis, para a adequação do conjunto arquitetônico dentre outras relacionadas pela atual gestão, não podem estar dissociadas de uma política de comunicação empresarial, de intensidade global. Isso significa orientações para a geração e o repasse de informações de nível corporativo para os diversos segmentos de público com os quais a Fundação se relaciona. Torna-se de grande magnitude a ênfase em uma política voltada, especialmente, para os funcionários, porta-vozes credenciados, que proporcionam credibilidade ao discurso organizacional.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As modernas práticas gerenciais, adotadas para assegurar o desenvolvimento e a sobrevivência da organização diante do cenário ambiental altamente dinâmico, complexo e hostil, direcionam, segundo Matos (1996), as políticas na linha da valorização humana, da ética, e da democracia política, social e do trabalho.

A adaptação empresarial a essa tendência passa, necessariamente, pelo aperfeiçoamento das estruturas organizacionais que compõem o quadro dos sistemas produtivos, englobando pessoas, equipamentos e materiais, fatores de natureza diversa, integrados em um único objetivo.

Ao se buscar a integração de pessoas em um processo produtivo, ou em qualquer sistema social, trabalha-se, necessariamente, com a comunicação, com processos comunicativos, entendidos por Chiavenato (1997) como uma ação integrada de meios, mensagens, atitudes, recursos e intenções, elemento decisivo para a geração e transmissão de informações capazes de integrar e coordenar todas as partes de um sistema.

A comunicação, reconhecida por Morgan (1996) como uma ferramenta estratégica capaz de realizar transformações e mudanças necessárias à adaptação organizacional aos tempos modernos, é uma exigência permanente que sustenta e intensifica o sistema.

No ambiente organizacional, a associação dos atos comunicativos funcionais aos atos de comunicação relacionais forma, de acordo com Kunsch (1997), a estrutura da comunicação empresarial, entendida como um modelo administrativo de comunicação que agrega funções e objetivos institucionais, mercadológicos e internos/administrativos.

Assumindo-se uma intensidade global, Rego (1986) afirma que a comunicação empresarial é composta pelo amplo espectro de situações e atividades que envolvam políticas e estratégias de relações públicas, de jornalismo e de propaganda institucional e comercial. Seu uso sinérgico melhora as condições dos

atos comunicativos, corporifica e materializa a identidade corporativa e a imagem organizacional, e estabelece eficientes níveis de integração na concepção dos objetivos empresariais.

Para o desenvolvimento deste trabalho, partiu-se da premissa de que a comunicação é exercida como um processo organizacional e com ele se confunde, e esse processo manifesta-se através do discurso formal, expressões intencionais da organização que são, ao mesmo tempo, suporte para informações administrativas, mercadológicas e institucionais. Tal processo de interação contínua efetiva os relacionamentos e os acontecimentos.

Partiu-se, também, do entendimento de que o estado de consonância cognitiva dos discursos organizacionais, interno e externo, é decisivo para a consolidação da imagem pretendida, reflexos de traços de identidade corporativa, assimilados e expressos pelas atitudes da organização percebidas pelos públicos.

A partir desses pressupostos teóricos, foi elaborado um estudo de caso sobre a Fundação Clóvis Salgado - Palácio das Artes, um centro múltiplo de cultura e de produção artística, cuja diversidade de ofertas de serviços e variedade de público que atinge, se apresentou como um relevante objeto de estudo.

O objetivo geral deste estudo foi o de avaliar o impacto causado pelo discurso externo sobre o funcionário. Para tanto, examinou-se, na Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes, a coerência cognitiva entre as atitudes de seus funcionários e a imagem projetada pelo discurso da organização. Detectou-se que a obtenção dessa coerência seria de extrema importância para garantir a credibilidade e legitimidade da instituição.

Através da interpretação e da análise dos dados quantitativos levantados na pesquisa, com a aplicação do questionário junto aos funcionários dos setores que prestam atendimento ao público, foi possível atingir esse objetivo geral. Contribuiu, também, a análise subsidiada pelo diagnóstico empresarial realizado através da pesquisa documental e das entrevistas com o corpo gerencial.

Um dos objetivos específicos determinados foi o de identificar as políticas organizacionais adotadas para a fixação de imagem interna e divulgação externa. A partir das entrevistas realizadas com os gestores da atual administração e com o estudo do Plano de Diretrizes Empresariais, que possibilitou o conhecimento da filosofia e das políticas adotadas pela organização, alcançou-se este objetivo.

A investigação das propagandas comerciais e institucionais da organização, outro objetivo específico formulado para este estudo, foi feita através da coleta de dados com a visita ao departamento de Publicidade da Fundação Clóvis Salgado, onde se encontram arquivadas todas as peças de divulgação dos eventos produzidos pela “casa”, bem como todas as campanhas institucionais veiculadas interna e externamente pelo Palácio das Artes. A análise dessas propagandas contribuiu para a identificação da imagem organizacional projetada.

O diagnóstico da percepção dos funcionários em relação à veiculação de informações da organização e a avaliação do impacto das propagandas comerciais e institucionais sobre os funcionários envolvidos, itens também relacionados com objetivos específicos deste trabalho, foram alcançados com a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo realizada. A partir das respostas obtidas no questionários aplicados, pôde-se identificar a opinião dos funcionários sobre as mensagens veiculadas, bem como mensurar o impacto que estas provocam nos funcionários.

Por fim, o objetivo específico de analisar a consonância cognitiva dos discurso organizacionais foi alcançado a partir da interpretação e da análise de todo o conjunto coletado de informações nas entrevistas, na pesquisa documental e nos questionários aplicados. Para tanto utilizou-se do embasamento teórico constante na revisão da literatura que forneceu suporte teórico consistente, fundamental para as conclusões apresentadas.

A propaganda divulgada pela Fundação, por ser restrita à divulgação dos eventos produzidos e/ ou exibidos pelo Palácio das Artes, é percebida, pelos funcionários, como expressão das práticas organizacionais, adequadas ou coerentes com a realidade vivenciada por eles. Isto pôde ser comprovado através dos dados da pesquisa, quando grande parte dos funcionários demonstrou não identificar diferenças entre as mensagens divulgadas e as práticas organizacionais. Pode-se inferir que o impacto provocado pelas mensagens é positivo, no sentido de que as mensagens não são capazes de provocar efeitos negativos nos funcionários, já que elas não são incoerentes com a percepção que eles têm sobre a instituição.

Se, por um lado, não se percebe dissonância cognitiva referente às informações veiculadas, por outro não se encontram, no discurso interno, elementos constitutivos da identidade corporativa, como são percebidos nas propagandas veiculadas externamente. Esta análise pôde ser feita a partir da constatação da

incapacidade dos funcionários, registrada nos dados da pesquisa, de apresentar uma identidade e uma imagem padronizada para o Palácio das Artes.

Através de entrevistas realizadas com membros do corpo gerencial e de levantamentos de dados secundários, constatou-se que , apesar de a atual gestão disseminar uma filosofia que privilegia a comunicação não apenas como suporte para a informação, mas também como processo de interação contínua, e acredita que o acesso à informação é instrumento de valorização do funcionário, a política organizacional não dispõe de mecanismos estruturados de comunicação adequados a esta perspectiva filosófica. Os processos comunicacionais, que ocorrem no ambiente interno, são puramente informativos ou circunstanciais e variam de acordo com as características próprias da formação profissional de cada chefia.

No que diz respeito à divulgação externa, a Fundação Clóvis Salgado elabora políticas próprias, adequadas às estratégias de marketing, na busca de garantir a sustentabilidade financeira da instituição e sua efetiva inserção no mercado cultural. Para isso, foram analisadas as algumas peças de divulgação de eventos e dos espaços de exibição de produtos artísticos e culturais, realizadas em diversas mídias, bem como folhetos de divulgação dos planos de ação e de diretrizes empresariais, dirigidas a potenciais patrocinadores e parceiros. Nas peças de divulgação externa, pôde-se perceber, claramente, traços da identidade corporativa, expressos através de mensagens bem elaboradas e do uso de símbolos e imagens representativas das artes e da cultura que transmitem, nitidamente, a elevada qualidade das produções. Esta identidade, expressa na propaganda veiculada, projeta uma imagem do Palácio das Artes elitista, tanto em termos sociais, quanto intelectuais, o que pôde ser confirmado a partir de observações informais realizadas nos contatos com os membros do corpo gerencial. A imagem elitizada foi, também, percebida por alguns destes membros informalmente, conforme declarações em entrevista.

O diagnóstico de percepção dos funcionários em relação à veiculação de informações sobre o Palácio das Artes foi realizado a partir de uma análise quantitativa. Os funcionários compreendem que a divulgação está adequada às práticas gerenciais, porém está aquém da potencialidade do Palácio das Artes. Para eles , a instituição é muito grandiosa e, por isso, deveria ser mais e melhor divulgada.

A validade desse diagnóstico da percepção dos funcionários entrevistados pode ser questionada, tendo em vista a falta de adequação da formação escolar da maioria deles às funções de atendimento, o que pressupõe uma visão crítica limitada para a interpretação dos fatos, mediante uma gama de variáveis que interferem no processo analítico.

A análise e a interpretação dos dados obtidos e dos fatos levantados permitem concluir que a consonância cognitiva dos discursos organizacionais pode ser percebida apenas no nível estratégico. Porém, o reflexo do posicionamento do Palácio das Artes, adotado no discurso externo, pode ser percebido na cultura desta organização.

Com este estudo espera-se contribuir com informações e dados, diretamente relacionadas à área da Engenharia de Produção, os quais podem ser percebidas pelo posicionamento dado à comunicação empresarial, situando-a em um nível estratégico e não apenas operacional. Numa esfera própria, circundada por suas especificidades teóricas e técnicas, a comunicação empresarial se apresenta como ferramenta estratégica que, coligada às estratégias de marketing, de psicologia organizacional e administrativas, possibilita o funcionamento dos sistemas produtivos de forma coordenada e eficaz.

A relevância deste estudo pode, também, ser comprovada pela formação de um banco de dados, conhecimentos passíveis de ser utilizados no planejamento estratégico da organização, pois apresentam-se informações consistentes capazes de viabilizar a conjunção das estratégias de marketing com políticas concretas de integração e relacionamentos com os públicos.

É importante destacar que, com este estudo, não se tem a pretensão de esgotar o tema abordado.

Tratou-se, aqui, da realização de um estudo descritivo que possibilitou uma visão estática do fenômeno observado, o que, em uma pesquisa social, é fator limitante.

## **5.1 Sugestões de novos estudos**

Uma recomendação de linha de pesquisa plausível que permitirá maior conhecimento do objeto estudado seria, principalmente, aquela capaz de

diagnosticar e interpretar a cultura e o clima organizacional, no presente caso, da Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes.

Isso se deve ao fato de que um estudo da cultura organizacional, entendida como um elemento de expressão e projeção da imagem da instituição, cujo funcionamento é orientado por cadeias cíclicas de informação em feedback, pode contribuir para a compreensão de alguns fatores e de outras variáveis, que a análise dos processos comunicativos não foi capaz de elucidar.

A realidade apurada na Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes aponta para variáveis de comportamento e percepção que, possivelmente, podem ser explicadas ou interpretadas à luz de conjecturas culturais e pesquisa de clima organizacional, elementos constitutivos do ambiente interno.

Ao perceber a cultura com “um conjunto de representações do mundo interno das empresas, que lhes confere identidade perceptível à comunidade” (ZULSKE,1997,p.15), torna-se evidente a relevância do estudo deste elemento para o conhecimento global das atitudes e comportamentos reconhecidos no ambiente interno.

Constituindo-se em um processo de determinante e determinado, o estudo do clima e da cultura organizacionais deve ser feito de maneira concomitante, resguardando suas especificidades, pois, segundo Matos (1996,p.279), “enquanto a cultura é estável, tende a firmar valores e princípios norteadores, o clima caracteriza-se pela instabilidade, por suas múltiplas variáveis influenciadoras”.

Outro estudo que se apresenta como sugestão de complementaridade a este trabalho é um diagnóstico , mais aprofundado, do sistema informal de comunicação da Fundação Clóvis Salgado que, segundo dados da pesquisa, contribui de maneira significativa para que os funcionários conheçam mais sobre o Palácio das Artes. Recomenda-se, portanto, uma pesquisa que busque identificar qual o nível de conhecimento obtido através da rede informal de comunicação e o grau de coerência deste com os processos formais de comunicação. Um aspecto que pode ser levantado em um estudo desta natureza é a identificação da motivação deste comportamento. Ou seja, pode-se procurar avaliar se o comportamento dos funcionários, voltado para considerar confiável a rede informal de comunicação, é motivado por uma demanda de informações não suprida pela rede formal. Este estudo poderá oferecer informações valiosas para a elaboração do plano estratégico

de comunicação empresarial, que poderá utilizar-se da rede informal como elemento de reforço do processo formal

Recomenda-se , também, em termos pragmáticos, a criação de mecanismos formais e sistêmicos de levantamento das demandas de informações do público, instrumento que poderá contribuir para a capacitação e o treinamento dos funcionários de atendimento. Dessa forma, além de efetivar um relacionamento estreito com o público, pode-se orientar a estratégia e o posicionamento comunicacional a partir da demanda levantada, adequada às estratégias de marketing da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AKTOUF, Omar . **O Simbolismo e a cultura de empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Org.) O Indivíduo na organização – Dimensões Esquecidas. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1993. p.39 – 80

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995

BORDENAVE, J.D. **O que é Comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982. Coleção Primeiros Passos.

BRUN, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: L &PM, 1998

CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1991

CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação Empresarial** . 6º ed. rev. ampl. São Paulo: Best Seller, 1995.

CAIROLI, Orfeu B. **Comunicação Empresarial Integrada**. São Paulo, 1992

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. compact., 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997

COBRA, Marcos **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRADO, Frank M. - **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. **Administração** . 4 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999

DEMO, Pedro. **Metodologia Científicas em Ciências Sociais** 3 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995

DENING E. e MEIDEN, A . van der . **Select Proccedings of the 10<sup>th</sup> Public Relations World Congress** – “Between People and Power” – Amsterdan 3-7 June, 1985-. Dordrech (Nertherlands): Martinus Nizhoff Publishers, 1985

FREITAS, Maria Ester de - **Cultura Organizacional: identidade, sedução e e carisma?** - 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

\_\_\_\_\_ **Cultura Organizacional e Formação, Tipologias e Impactos** . São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean François (org). **O Indivíduo na Organização** – Uma Dimensão Esquecida. Vol III São Paulo: Atlas, 1996. P. 23 – 66.

KATZ, Daniel & KHAN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, Implementação e controle**: tradução Ailton Bonfim Brandão - 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento da Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade**. Novos Paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1991

LESLY, Philip. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, Francisco Gomes. **Empresa Feliz**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

MINTZBERG, Henry - **Criando Organizações Eficazes**: estrutura em cinco Configurações. tradução: Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens – **O que é Comunicação Empresarial**  
São Paulo: Brasiliense, 1995

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad: 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PALMA, Jaurês – **Jornalismo Empresarial**. 2 ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzato, 1994

POYARES, Walter Ramos. **Imagem Pública**. Glória para uns, ruína para outros. Rio de Janeiro: Globo, 1998.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Codecri, 1978.

REGO, Francisco Gaudencio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**. Conceito, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica. São Paulo: Summus, 1986.

ROSA, José Antônio e PLÁ DE LÉON, Maria Zenilde Silva. **Jornal de Empresa Na Prática**. São Paulo: STS, 1992

SANDMANN, Antônio José. **A Linguagem da Propaganda**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 1997.

SELLTIZ, Wrightsman e COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2 ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987.

TAVARES, Mauro Calixto. **A Força da Marca – Como Construir e Manter Marcas Fortes**. São Paulo: Editora Habra, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O mercado de Idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

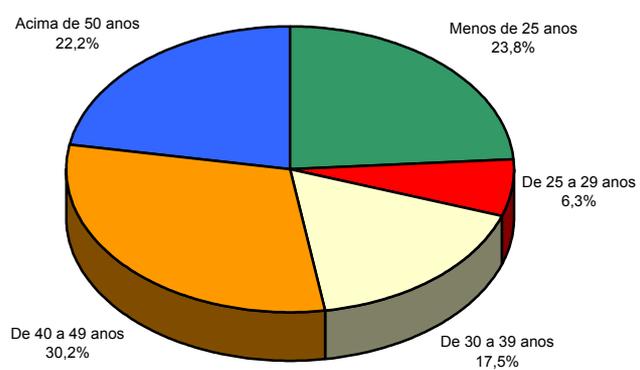
ZÜLZKE, Maria Lúcia. **Abrindo a Empresa para o Consumidor**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 1997

## GLOSSÁRIO

- Cartaz** - Anúncio de grandes dimensões em formatos variáveis, impresso em papel. Próprio para ser afixado em ambientes amplos ou ao ar livre, em paredes ou armações próprias de madeira ou de metal.
- Comunicação Visual** – Conjunto de técnicas, conhecimentos e procedimentos que buscam maior eficácia na divulgação da mensagem visual.
- Filipeta** – Pequeno volante utilizado na divulgação de peças de teatro e eventos culturais em geral.
- Flyer** - Pequeno impresso em folha única, com mensagem publicitária e/ou de divulgação de eventos de natureza diversa.
- Folheto** – Publicação não periódica, com número limitado de páginas (mínimo de 5, máximo de 48, excluídas as capas).
- Layout** – Esboço mais elaborado de uma mensagem a ser reproduzida em um meio impresso de comunicação.
- Merchandising** - Termo que designa a veiculação de menções ou aparições de um produto/serviço ou marca, de forma não ostensiva, não declaradamente publicitários.
- Mídia Espontânea** – Veiculação de informações, geralmente institucionais, nos veículos jornalísticos, sem custo de inserção.
- Page View** - Índice de audiência de um site na rede mundial de computadores – internet.
- Plano de Mídia** – Planejamento das veiculações de mensagens nas mídias, estabelecendo o meio/veículo, a frequência e a intensidade.
- Website** – Página de uma organização na rede mundial de computadores – internet.

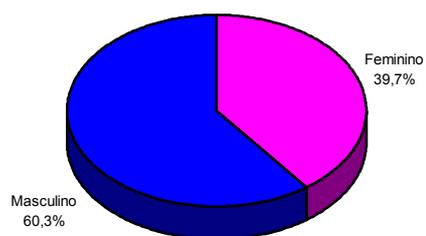
## APÊNDICE A

### Gráfico 8 – Faixa Etária



Fonte: Dados Primários, 2002

### Gráfico 9 - Sexo



Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 15 – Identificação do Palácio das Artes**

	Grande Teatro	Bilheteria	Cinema	Portaria	Segurança	Galeria	Teatro	Balcão
Centro de Cultura	3	7	1	1	17	0	2	7
col%	21,4%	100%	50%	50%	31,5%	0%	25%	38,9%
Centro de Produção Artística	2	0	0	0	16	0	2	4
col%	14,3%	0%	0%	0%	29,6%	0%	25%	22,2%
Espaço de Lazer	2	0	1	0	6	0	1	0
col%	14,3%	0%	50%	0%	11,1%	0%	12,5%	0%
Espaço de convivência	1	0	0	0	1	0	1	2
col%	7,1%	0%	0%	0%	1,9%	0%	12,5%	11,1%
Centro de Informações	0	0	0	0	2	0	1	1
col%	0%	0%	0%	0%	3,7%	0%	12,5%	5,6%
Escola	1	0	0	1	0	0	0	0
col%	7,1%	0%	0%	0%	1,9%	0%	0%	0%
Espaço Público	0	0	0	0	4	0	0	0
col%	0%	0%	0%	0%	7,4%	0%	0%	0%
Local de Prest. Serv. Público	0	0	0	0	5	0	0	1
col%	0%	0%	0%	0%	93%	0%	0%	5,6%
Todos	0	0	0	1	2	3	1	3
col%	35,7%	0%	0%	50%	3,7%	100%	12,5%	16,7%
Total	14	7	2	2	54	3	8	18

Múltiplas respostas

Fonte: dados Primários, 2002

**Tabela 16 – Sentimento de trabalhar no Palácio das Artes por categoria funcional.**

	Importantes por estar próx. Artes	Parte do conj. Artist.-cultural	Indiferentes	Sentem bem Trab. C/ pub.	Total
Servidor Efetivo	4	6	0	13	23
linha%	17,4	26,1	0	56,5	33,3
Servidor Contratado	0	2	0	11	13
linha%	0	15	0	85	18,8
Servidor Nomeado	1	2	0	1	4
linha%	25	50	0	25	5,8
Prestador de serviço	3	1	0	10	14
linha%	21,4	7,1	0	71,4	20,3
Estagiário	8	2	1	4	15
linha%	53,3	13,3	6,7	26,7	21,7

Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 18 – Percepção da identidade do Palácio das Artes**

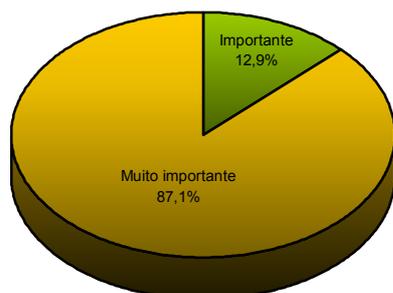
	Frequência Percentual	
Alegria/colorido	5	7,90%
Animal **	4	6,30%
Arte/Bailarina/palhaço	3	4,80%
Castelo/palácio	2	3,20%
Clóvis Salgado	2	3,20%
Expressão de cultura	3	4,80%
Perfeito/Bonito/imponente	4	6,30%
NR	9	14,30%
Outras Respostas*	31	49,20%
Total	63	100%

\* Instrumento musical, mascarado, popular, fachada, diversão, Airton Sena (vitória), inteligente, ar (necessário), Fernanda Montenegro.

\*\* Pombo (liberdade); cavalo (grande); tigre (poder)

Fonte: Dados Primários, 2002

**Gráfico 10 – Opinião dos funcionários sobre a importância da opinião do público**



Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 19 - Meio pelo qual cada setor recebe informações**

	Grande Teatro	Bilheteria	Cinema	Porta ria	Segurança	Galerias	Teatros	Balcão de Informação
Chefia	6	2	0	0	5	1	2	2
col%	40	28,6	0	0	16,7	14,3	50	15,4
Sup. Área	1	0	0	0	0	0	0	75
col%	6,7	0	0	0	0	0	0	23,1
Infor. C/ colega	0	1	0	1	1	1	1	2
col%	0	14,3	0	25	3,3	14,3	25	15,4
Diretor área	3	0	0	0	0	1	1	1
col%	20	0	0	0	0	0	14,3	25
Quadros de aviso/mural	3	0	1	1	8	1	0	0
col%	20	0	100	25	26,7	14,3	0	0
Circular/mem.	0	4	0	0	15	2	0	5
col%	0	57,1	0	0	50	28,6	0	38,5
Jornal	0	0	0	1	0	0	0	0
col%	0	0	0	25	0	0	0	0
TV	1	0	0	1	1	0	0	0
col%	6,7	0	0	25	3,3	0	0	0
Todos	1	0	0	0	0	1	0	0
col%	6,7	0	0	0	0	14,3	0	0
Total	15	7	1	4	30	7	4	13

Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 20 - Preferência de meio para receber Informações – 1º lugar**

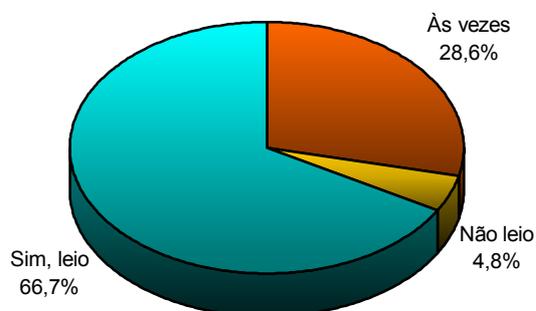
	Frequência Percentual	
TV	19	30,2%
Circular	10	15,9%
Site	6	9,5%
Quadros de Aviso	8	12,7%
Balcão	2	3,2%
Telefone	2	3,2%
Rádio	1	1,6%
Chefia	2	3,2%
Jornal Interno/jornais	4	6,3%
Pasta de Informação	2	3%
Reuniões	1	1,6%
Outras respostas	4	6,3%
Colegas	1	1,6%
NR	1	1,6%
Total	63	100,0%

Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 21 - Meio de preferência para receber informações – 2º lugar**

	Frequência Percentual	
TV	8	12,7%
Site	5	7,9%
Quadros de Aviso/mural	5	7,9%
Rádio	8	12,7%
Chefia	8	12,7%
Jornal Interno/jornais	9	14,3%
Programação mensal	2	3,2%
Reuniões	1	1,6%
Colegas	3	4,8%
Memorando	7	11%
Relações Públicas	2	3,2%
Recepção	3	4,8%
NR	2	3,2%
Total	63	100,0%

Fonte: Dados primários, 2002

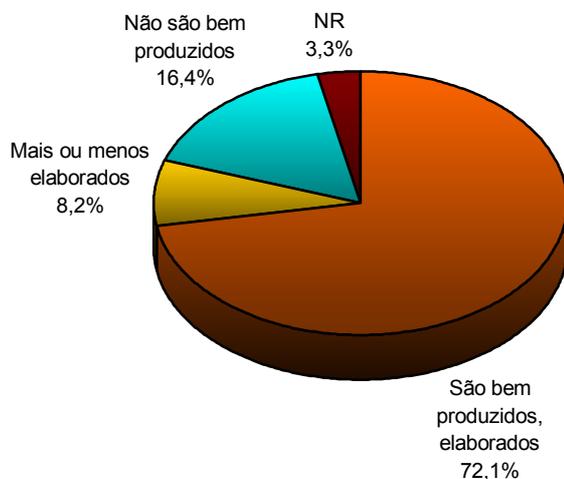
**Gráfico 12 – Hábito de leitura do quadro de aviso**

Fonte: Dados Primários, 2002

**Gráfico 15 - Atualização das informações do quadro de aviso**

Fonte: Dados Primários, 2002

**Gráfico 16 – Qualidade de produção dos quadros de aviso**



Fonte: Dados primários, 2002

**Tabela 22 - A produtividade das reuniões com a chefia**

	Freqüência	Percentual
Improdutivas	15	23,8%
mais ou menos produtivas	3	4,8%
NR	1	1,6%
Produtivas	44	70%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 23 - Necessidade das reuniões de chefia**

	Freqüência	Percentual
Desnecessárias	2	3,2%
Mais ou menos	1	1,6%
Necessárias	60	95,2%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Tabela 24 – Freqüência das reuniões de chefia

	Freqüência	Percentual
Mais ou menos	2	3,2%
Muito freqüentes	20	31,7%
NR	1	1,6%
Pouco freqüentes	40	63,5%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Tabela 25 - Contribuição da comunicação informal para o conhecimento das informações

	Freqüência	Percentual
Ajuda no conhecimento das informações	50	79,4%
Depende da comunicação	2	3,2%
Não contribui para o aumento de conhecimento	11	17,5%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

Tabela 26 – Visibilidade das propagandas

	Freqüência	Percentual
Sim	52	82,5%
às vezes	9	14,3%
Não	2	3,2%
Total	63	100,0%

Fonte: Dados Primários, 2002

Tabela 27 – Qualidade de produção das propagandas

	Freqüência	Percentual
Mais ou menos sofisticadas	10	16,1%
Simples	25	40,3%
Sofisticadas	27	43,5%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 28 – Adequação das mensagens veiculadas**

	Frequência	Percentual
Adequada	46	75,4%
Inadequada	11	18,0%
Mais ou menos adequada	4	6,6%
Total	61	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

**Tabela 29 – Preocupação em repassar a imagem coerente**

	Frequência	Percentual
Às vezes se preocupa	3	4,8%
NR	1	1,6%
Sempre se preocupa em ser coerente c/ a imagem	59	94%
Total	63	100%

Fonte: Dados Primários, 2002

## APÊNDICE B

### Modelo de Instrumento de Pesquisa - Questionário

Este questionário tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre a comunicação da Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes, para subsidiar uma dissertação de mestrado. Este estudo tem a aprovação da FCS-PA. As respostas são sigilosas, não há necessidade de identificação, portanto não assine o questionário. Escolha a resposta que mais se aproxima de sua opinião. O importante é o que você pensa sobre os assuntos abordados. Não deixe questões sem respostas.

Sua colaboração é muito importante e agradeço-lhe por isso.

Maria do Carmo Guerra

1 – ( ) Situação Funcional

- 1- Servidor efetivo
- 2- Servidor contratado
- 3- Servidor nomeado
- 4- Prestador de serviço
- 5- Estagiário

2- ( ) Local de Trabalho

- 1- Grande Teatro
- 2- Teleingresso
- 3- Cinema
- 4- Portaria
- 5- Limpeza
- 6- Bilheteria
- 7- Galerias
- 8- Teatros
- 9- Balcão de Informações
- 10- Segurança

3 – ( ) Idade

- 1- Menos de 25 anos
- 2- De 25 a 29 anos
- 3- De 30 a 39 anos
- 4- De 40 a 49 anos
- 5- Acima de 50 anos

4- ( ) Sexo

- 1 Masculino
- 2 - Feminino

5- ( ) Grau de Escolaridade

- 1- Primeiro grau incompleto
- 2- Primeiro grau completo
- 3- Segundo grau incompleto
- 4- Segundo grau completo
- 5- Superior incompleto
- 6- Superior completo
- 7- Pós-Graduação

6 – ( ) Na sua opinião, o Palácio das Artes é um:

- 1- Centro Múltiplo de Cultura
- 2- Centro de Produção Artística
- 3- Centro Artístico
- 4- Espaço de Lazer
- 5- Espaço de Convivência
- 6- Centro de Informações
- 7- Espaço de apresentação Teatral/Cinema
- 8- Escola
- 9- Espaço Público

- 10- Local de Prestação de Serviços ao Público  
11- Todos
- 7- ( ) Como você se sente trabalhando no PA?  
1- Sente-se importante por estar próximo às artes  
2- Sente-se parte do conjunto artístico-cultural  
3- Sente-se indiferente  
4- Sente-se incomodado com a variedade de público  
5- Sente-se incomodado com a quantidade de público
- 8- ( ) Você tem um sentimento de:  
1- Paixão pelo PA  
2- Gosta de trabalhar  
3- Indiferente  
4- Gosta, mas pouco ou  
5- Não gosta de trabalhar no PA
- 9- ( ) Se você tivesse que resumir a imagem do PA em um palavra, para você qual seria esta palavra?  
\_\_\_\_\_
- 10- ( ) E na realidade, se você tivesse que dar um rosto ao PA, como seria este rosto?  
\_\_\_\_\_
- 11- ( ) Para você, a opinião do público sobre o PA é:  
1- Muito importante 4 - Pouco importante, ou  
2- Importante 5 – Sem importância  
3- Indiferente
- 12- ( ) Se o público reclama de algo, você:  
1- Concorda  
2- Procura esclarecer  
3- Encaminha o público para o setor específico  
4- Informa a chefia sobre o ocorrido, ou  
5- Não se manifesta
- 13- ( ) Se o público elogia algo, você:  
1- Concorda e agradece  
2- Concorda  
3- Informa a chefia  
4- Comenta com os colegas, ou  
5- Não se manifesta
- 14- ( ) Estar informado sobre a programação do PA é:  
1- Importante, ou  
2- Não é importante para o seu trabalho?
- 15- ( ) Você sabe quais são os objetivos da atual administração, do Mauro Werkema, para o PA?  
1- Sim 2- Somente alguns 3 – Não conheço os objetivos
- 16- ( ) Normalmente, onde você obtém informações sobre o pA?  
1- Chefia imediata  
2- Superintendente da área  
3- Informalmente, através de colegas  
4- Diretor da área  
5- Quadros de aviso/mural  
6- Circular / Memorando  
7- Jornal

- 8- TV
- 9- Rádio
- 10- Através de parentes ou amigos

17- E qual é o meio de comunicação que você considera melhor em primeiro lugar?

---

18 - E em 2º lugar?

---

Na sua opinião os quadros de aviso:

- 19- ( ) Quanto ao tipo:
- 1- Tem informações diversas, variadas, ou
  - 2- Informa somente as programações
- 20- ( ) Quanto a atualidade:
- 1- Está sempre atualizando as informações, ou
  - 2- Mantém informações antigas, velhas.
- 21- ( ) Quanto a qualidade:
- 1-São bem produzidos, elaborados, ou
  - 2-Não são bem produzidos
- 22- ( ) Quanto a validade
- 1- Produtivas
  - 2- Não produtivas
- 23- ( ) Quanto a necessidade:
- 1- Necessárias
  - 2- Desnecessárias
- 24- ( ) Quanto a freqüência:
- 1- muito freqüente
  - 2- pouco freqüente
- 25 - Na sua opinião, a comunicação boca a boca entre os colegas, quanto a validade, é:
- 1- Confiável, ou
  - 2- Pouco confiável     3- Depende
- 26 ( ) E quanto ao tipo de assunto:
- 1- Tratam de assuntos de serviços, ou
  - 2- Tratam de assuntos pessoais
  - 3- Ambos
- 27- ( ) Quanto ao conhecimento, a comunicação boca a boca:
- 1- Ajuda no conhecimento das informações, ou
  - 2- Não contribui para o aumento de conhecimento
- 28- ( ) Como você vê a imagem do PA divulgada pelas propagandas?
- 29- ( ) Você vê diferença entre a mensagem que é passada nas propagandas e a realidade do PA?
- 0 - Não                      1- Sim                      2 – Em algumas

Em caso positivo ou em algumas, pergunte qual é a diferença?

1. Retrata a verdadeira imagem do PA
2. Divulga imagem diferente da realidade do PA

Outras respostas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Agora vamos avaliar os meios de comunicação utilizados aqui no Palácio das Artes.

Na sua opinião, a propaganda do PA ;

30- ( ) Quanto a quantidade, é:

- 1- Adequada
- 2- Razoável, ou
- 3- Exagerada

31- ( ) Quanto a produção das propagandas, são:

- 1- Bem produzidas, ou
- 2- Mal produzidas
- 3- Mais ou menos produzidas

32- ( ) Quanto a apresentação das propagandas, são:

- 1- Sofisticadas, ou
- 2- Simples
- 3- Mais ou menos sofisticadas

33- ( ) Quanto à divulgação da imagem do PA, você considera:

- 1- Adequada, ou
- 2- Não adequada

Na sua opinião, as reuniões com a chefia são:

34- ( ) Em relação a qualidade das informações:

- 1- O PA se preocupa mais com a produção de informações para o público externo, ou
- 2- valoriza também as informações para o PA

35- ( ) Em relação ao volume de informações:

- 1- O PA se preocupa em informar o PA, ou
- 2- Se preocupa também em passar informações para o público interno

36- ( ) E você, em seu contato com o público do PA:

- 1- Sempre se preocupa em ser coerente com a imagem transmitida
- 2- Às vezes se preocupa
- 3 - Nunca se preocupa

37- ( ) Para terminar, você gostaria de dar alguma contribuição, ou acrescentar alguma idéia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_