



# ACÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FATOR ESTRATÉGICO<sup>1</sup>

Camila Louise Maicá dos Santos<sup>2</sup>

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

## RESUMO

O presente trabalho propõe ações estratégicas de relações públicas que permitam aprimorar o processo de comunicação interna da Viação Centro Oeste, objeto de estudo desse trabalho. Como metodologia foi realizada uma pesquisa exploratória com o uso do estudo de caso na empresa em questão, utilizando para a coleta de dados a aplicação de questionários com as empresas parceiras e os colaboradores, observação participante e análise documental.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias de Relações Públicas, Comunicação Interna, Viação Centro Oeste.

Cada vez mais a comunicação vem assumindo um papel estratégico nas organizações, exigindo dos profissionais de relações públicas, além de conhecimento e habilidades, uma visão global sobre o negócio da empresa. Cabe a estes profissionais perceberem oportunidades, fazendo com que as empresas se posicionem estrategicamente, através de um diferencial competitivo.

Para que as organizações obtenham sucesso, já não basta dominar ferramentas avançadas e instrumentos tecnológicos. É necessário que se dê uma atenção especial às pessoas que nelas trabalham, já que são elas as porta-vozes da organização. O êxito organizacional está centrado nas pessoas pelo fato de que também é a partir de suas atitudes, comportamentos e decisões que será construída a imagem organizacional.

Com isso, o tema desse trabalho foi escolhido devido ao interesse em entender como as estratégias de relações públicas fazem com que os colaboradores e as empresas parceiras interajam com a Viação Centro Oeste, mantendo um relacionamento e um comprometimento com a mesma. Também, há o objetivo de saber quais são as ações necessárias de serem implementadas na empresa, onde estão os pontos fracos da comunicação interna a serem melhorados e quais são as ações de comunicação interna que obteriam sucesso na comunicação interna da Viação Centro Oeste, isso tudo visando um

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao XVII Prêmio Expocom 2010, na Categoria Relações Públicas, modalidade Projeto de assessoria de comunicação empresarial.

<sup>2</sup> Aluno líder do grupo e estudante do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, email: camila\_maica@yahoo.com.br



trabalho estratégico que evite apenas a execução de tarefas operacionais. O interesse em optar-se pela Viação Centro Oeste como estudo de caso se dá pelo fato da autora ter iniciado estágio na empresa citada no período anterior a realização desse trabalho.

A Viação Centro Oeste Ltda foi fundada em fevereiro de 1993 e atua no setor de transportes. A empresa é responsável pela zona leste da cidade de Santa Maria, com as linhas urbanas de Camobi, Universidade e Circular da cidade de Santa Maria. Nas linhas distritais, a empresa atua no mercado de Arroio Grande e Três Barras, e na linha intermunicipal, transporta passageiros da cidade de Silveira Martins. A empresa conta com 60 colaboradores e possui normas e regras que precisam ser seguidas à risca pelos seus colaboradores, por estar transportando milhares de pessoas diariamente.

Esse estudo tem como objetivo geral propor ações estratégicas de relações públicas que permitam aprimorar o processo de comunicação interna da Viação Centro Oeste, objeto de estudo desse trabalho. Para a concretização do objetivo geral buscou-se identificar os fluxos de comunicação existentes na organização; conhecer a percepção e a opinião do público interno sobre os instrumentos e programas de comunicação utilizados pela empresa; realizar um diagnóstico da comunicação interna; repensar as ações de comunicação utilizadas pela empresa a fim de propor um plano de atividades de comunicação interna; alinhar as ações de relações públicas e o planejamento estratégico da empresa.

A importância desse estudo se dá pelo motivo de que hoje em dia, fala-se muito em realizar ações estratégicas, porém não é isso que vemos na prática de muitas organizações. O trabalho traz uma nova abordagem de conceituação de públicos, proporcionando, a partir disso, uma proposta de comunicação para a empresa estudada. Irá mostrar também, como se identificam as ações necessárias dentro de uma empresa, ou seja, como é realizado um diagnóstico comunicacional interno, em empresas em que nunca existiu um profissional atuando na área de comunicação.

A partir dos objetivos da pesquisa, viu-se o estudo de caso como o método de pesquisa mais adequado a ser empregado. Utilizou-se a pesquisa exploratória para coleta de dados, uma vez que ela proporciona uma “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p.41). Além disso, considera-se a pesquisa exploratória a mais adequada por esse trabalho ser o primeiro estudo realizado na área de comunicação dentro da empresa, o que significa que não há caminhos a serem seguidos e nem idéia do que pode ser encontrado. Para a coleta de dados foi realizada pesquisa de opinião com os colaboradores, pesquisa de opinião com as empresas parceiras, observação participante, análise documental e informações obtidas pela



técnica de observação direta, realizada durante o estágio da autora na empresa, no período de março a novembro de 2009.

Em virtude da gama de públicos com o qual a organização pode se envolver e ao pequeno espaço de tempo para a realização desse trabalho, utilizou-se o paradigma da “conceituação lógica de públicos” de França *in* Grunig, Ferrari e França (2009), pois atende de forma clara as necessidades de relacionamentos das organizações com seus públicos; aplica-se com segurança e exatidão na definição dos públicos que interagem com a organização e permite a aplicação em qualquer tipo de organização. Assim, ficou escolhido o público essencial não constitutivo primário (empresas parceiras e colaboradores) para ser trabalhado.

As estratégias do planejamento estratégico da Viação Centro Oeste a partir das quais as ações de relações públicas desse trabalho estarão relacionadas serão: investir em marketing responsável; manter os processos dentro da gestão socioambiental; aprimorar o processo de comunicação interna; manter as pessoas capacitadas; manter os colaboradores disciplinados e satisfeitos; desenvolver o capital intelectual dos colaboradores. Essas estratégias estão baseadas nos objetivos de: assegurar o cumprimento das políticas da empresa; fortalecer o diferencial competitivo através do atendimento prestado; obter reconhecimento em Gestão Socioambiental.

A partir das ações desenvolvidas nesse estudo, orienta-se um trabalho de comunicação interna que sane problemas de comunicação, permitindo que, a partir das particularidades da empresa em questão, a comunicação passe a acontecer de forma mais padronizada, atingindo os objetivos e fazendo com que exista mais comprometimento tanto dos colaboradores quanto das empresas parceiras.

Antes de expor as estratégias de relações públicas sugeridas para a melhora da comunicação da empresa, é importante conhecer um pouco da realidade da empresa, o que foi possível a partir do diagnóstico comunicacional realizado.

Entre o que foi percebido, nota-se que a comunicação predominante dentro da empresa é a vertical, da chefia para os colaboradores. A empresa comunica, muitas vezes, de forma rígida, com a justificativa de que tal rigidez é fundamental para o cumprimento do que foi solicitado. Além disso, há um controle rigoroso do trabalho, pois, percebe-se, por vezes, descumprimento das atividades por parte dos colaboradores.

A comunicação com as empresas parceiras é exclusivamente em relação aos serviços prestados, não havendo um maior conhecimento do funcionamento e sistematização das empresas, assim como as mesmas não tem da Viação Centro Oeste.

Observou-se a inexistência de uma política de comunicação interna, fazendo com que a comunicação fosse realizada de maneira não planejada. Os colaboradores recebem ordens sem justificativas, ou seja, sem saber o porquê das alterações em suas atividades. Além disso, não existe um canal permanente no qual os colaboradores pudessem dar um *feedback* à organização.

Encontra-se a carência de relacionamento interpessoal entre os colaboradores e a falta de uma comunicação interna mais atrativa e eficiente.

Entre o que foi percebido, encontra-se a carência de relacionamento interpessoal entre os colaboradores e a falta de uma comunicação interna mais atrativa e eficiente. Pelo que se viu a partir da pesquisa de opinião realizada com os colaboradores, eles vêm no relacionamento com os colegas um ponto forte da empresa, mas consideram que esse relacionamento só acontece durante a realização do trabalho em si, existindo a carência do relacionamento interpessoal fora do ambiente de trabalho. Além disso, notou-se o desconhecimento da missão, visão e valores da Viação Centro Oeste, por parte das empresas parceiras.

As estratégias de relações públicas aqui desenvolvidas têm o objetivo de alinhar a comunicação interna ao planejamento estratégico da organização e fazer com que a empresa consiga atingir os seus objetivos.

Sabe-se que as estratégias ditam os caminhos que o profissional precisa seguir no desenvolvimento dos seus programas, fazendo com que estes estejam ligados aos propósitos da empresa e aonde ela quer chegar. Elas não são um instrumento estático e inflexível e, por isso, é necessário que haja um controle e avaliação constante dos seus resultados, para que sejam possíveis correções de rota.

A comunicação, na organização, torna-se estratégica uma vez que ela passa a ser utilizada como uma ferramenta para o cumprimento da missão, conquista de objetivos organizacionais, e quando suas ações são transmitidas de maneira clara, coerente e aberta, de modo que interfira na mente do público, fazendo com que esses posicionem-se da forma desejada perante a organização.

Para isso, o trabalho de comunicação tem como base a interação, a transparência, a democracia e a participação para que a os indivíduos que trabalham na Viação Centro Oeste consigam trabalhar em sintonia, focando na visão da empresa e exercendo seu trabalho da melhor maneira possível. As estratégias focam em uma nova maneira de agir, buscando fazer com que haja a consciência profissional, o comprometimento e a integração das pessoas.

A seguir, serão colocadas as estratégias de relações públicas direcionadas ao público essencial não constitutivo primário da empresa, vistas como necessárias a partir do estudo de caso. Para os colaboradores da empresa, foram propostas as seguintes estratégias: mural; gincana organizacional; caixa de sugestões; programa Saúde Global; medidas de prevenção ao vírus da Gripe H1N1; site; campanha não ao álcool; vídeos informativos e motivacionais; festa de final de ano; semana nacional do trânsito; cartões e cartazes; livro “vida sobre rodas”; programa Ser Solidário; profissional modelo; intranet; reunião com a direção; dia das crianças; marketing de benefícios e incentivos; grupos focais.

O mural da empresa é o principal meio de comunicação da administração com os colaboradores. Por isso, resolveu-se inovar, levando novidades e melhorando a programação visual do mesmo, já que nesse se encontravam apenas as cores preto e branco.

Criou-se um jornal mural no qual são colocadas informações e curiosidades sobre: acontecimentos da empresa, aniversariantes, notícias, agenda, fotos, novos colaboradores, dicas de português, história da empresa, dicas de atendimento ao cliente, materiais produzidos pelos próprios colaboradores, dicas de saúde, entre outros.

Esse jornal mural é elaborado mensalmente, sendo cada mês constituído um layout diferente. O jornal mural está em um local bem localizado e foi instituído para contribuir como canal de comunicação estabelecido entre empresa e colaborador. Passou-se a utilizar diversos atrativos, como *layouts* criativos, coloridos e divertidos, e também uma linguagem informal capaz de despertar o interesse dos colaboradores referente a assuntos não só do ambiente de trabalho, mas também de lazer e de divertimento em geral.

A gincana com os colaboradores da Viação Centro Oeste foi elaborada a partir dos resultados da pesquisa de opinião, na qual se pôde perceber que havia carência de relacionamento interpessoal. Assim, as atividades da gincana tiveram como objetivo fomentar o relacionamento interpessoal dos colaboradores, fazendo com que a equipe se mantenha cada vez mais engajada e motivada. Mesmo não sendo obrigatória a participação dos colaboradores na atividade, participaram da gincana seis equipes, com seis integrantes cada. Escolheu-se dar de prêmio uma cesta básica para cada integrante da equipe vencedora, pois na pesquisa de opinião realizada este foi um dos benefícios solicitados.

Durante o mês de julho e junho, quando a Gripe A (H1N1) se disseminou pelo estado do Rio Grande do Sul, sendo Santa Maria uma cidade com diversos casos de pessoas infectadas, a estagiária de relações públicas percebeu a oportunidade de tomar um posicionamento pró-ativo, adotando medidas de precaução contra o contágio do vírus.



Como medida, os colaboradores da empresa foram informados sobre os sintomas, as causas e as precauções da doença. Além disso, os cobradores foram orientados a fazer uma limpeza cuidadosa nos ônibus da empresa com a utilização do álcool, já que se sabe que o álcool mata o vírus dessa doença. Toda vez que um carro retornava à garagem da empresa, o cobrador limpava o interior do mesmo passando álcool nos puxadores, pegadores, bancos.

A ação foi realizada a partir da análise do contexto externo, na qual se identificou a oportunidade de contribuir com o combate ao vírus da Gripe H1N1 a partir da realização de uma ação no cenário interno da organização. A campanha contribuiu para um favorecimento na imagem da Viação Centro Oeste, uma vez que gerou 16 publicações na mídia, estando entre as empresas citadas pela RBS TV, Zero Hora, Diário de Santa Maria, site da Folha de São Paulo e do Clic RBS, entre outros.

Desde 2008, essa campanha trabalha com os colaboradores a conscientização sobre os cuidados e as conseqüências do consumo de álcool. Esse tipo de campanha é importante de ser trabalhada no setor de transporte, pois a empresa está sob grande responsabilidade, por transportar diariamente milhares de pessoas.

A campanha não ao álcool já acontecia na empresa, porém, a partir de uma análise estratégica, foram propostas as seguintes atividades para que a campanha fosse trabalhada de forma a despertar a atenção e o interesse dos colaboradores: foi confeccionado um boneco e colocado nas dependências da empresa. Buscou ser repassados, de modo visual, conceitos, princípios e valores referentes ao assunto “alcoolismo”. O boneco permaneceu alguns dias em um local da empresa no qual todos os colaboradores freqüentam, com uma frase “esse descanso ninguém merece”. A utilização do boneco foi uma alternativa encontrada para que os colaboradores recebessem uma nova mensagem sobre a temática, de forma atrativa, sendo sensibilizados para o assunto em questão. Outra ação da campanha foi a distribuição de uma pet de 600ml de água com um rótulo personalizado contendo informações sobre os perigos do consumo de álcool. Além disso, foram colocadas informações no Jornal Mural, referentes ao consumo e aos malefícios do consumo abusivo do álcool.

A partir da pesquisa de opinião percebeu-se a importância da elaboração de uma festa de final de ano pelo fato de estar havendo a necessidade de integração, descontração e aproximação da família à empresa, além do relacionamento interpessoal dos colaboradores fora do expediente. Fazendo parte da programação houve a distribuição de presentes pelo Papai Noel, sonorização realizada através de um DJ, distribuição de picolés, descontração



das crianças através de brinquedos como cama elástica, realização de dinâmicas entre os colaboradores e apresentação de um vídeo motivacional sobre o dia-a-dia de trabalho.

Com o objetivo de tornar o setor administrativo mais integrado, fazendo com que o trabalho em equipe seja exercido de forma mais efetiva, foram elaboradas algumas estratégias de relações públicas que instiguem o maior envolvimento dos indivíduos do setor administrativo: mural interativo, reuniões semanais e a colocação do jornal impresso em local acessível a todos os colaboradores do setor.

Para aprimorar o relacionamento da Viação Centro Oeste com suas empresas parceiras, foi proposto as seguintes estratégias de relações públicas: *newsletter* mensal e um evento social.

A confecção de uma *newsletter* mensal para ser enviada às empresas parceiras mensalmente torna-se importante para o aperfeiçoamento do fluxo de informações entre as empresas, permitindo assim que surjam novas oportunidades de relacionamento entre ambas. Foi importante a colocação de informações sobre a missão, visão e valores da empresa na *newsletter*, já que foi constatado na pesquisa de opinião que a grande maioria dos parceiros não possui conhecimento sobre a missão, visão e valores da Viação Centro Oeste.

O intuito desse trabalho foi de conhecer quais estratégias de relações públicas eram necessárias para aprimorar o processo de comunicação interna da Viação Centro Oeste. A partir dos instrumentos de coleta de dados, ações estratégicas foram planejadas, de maneira que estivessem aliadas ao planejamento estratégico da Viação Centro Oeste, objeto de pesquisa desse trabalho. Com a criação dessas estratégias de relações públicas, foi possível o alinhamento dos interesses dos colaboradores aos organizacionais.

Mesmo havendo o entendimento de que para trabalhar a comunicação em um âmbito estratégico é necessário que sejam criadas ações para todos os stakeholders de uma organização, optou-se nesse trabalho por trabalhar apenas com as empresas parceiras e os colaboradores, classificados por França (2009) como público essencial não constitutivo primário, devido ao curto espaço de tempo e por acreditar que este seja o público com o qual a empresa precisa ter mais cumplicidade e comprometimento para que os resultados sejam alcançados.

A partir da realização desse trabalho foi possível perceber quais são as carências comunicacionais da Viação Centro Oeste no relacionamento com as empresas parceiras e os colaboradores.

Cabe colocar que entre as ações propostas nesse trabalho, muitas já foram executadas na empresa e terão continuidade. Contudo, por terem sido elaboradas diversas



ações para a melhora da comunicação interna, tornou-se inviável executar todas as ações propostas durante o período de construção desse trabalho, sendo necessário que algumas das ações sejam implementadas no ano de 2010, se houver interesse por parte da empresa em dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela profissional de relações públicas.

Os resultados obtidos nas pesquisas mostram que a empresa precisa investir em relações públicas, dando continuidade ao trabalho aqui desenvolvido, para que encontre cada vez mais um diferencial em relação às empresas de transporte urbano de Santa Maria, trabalhando a longo prazo e assim, dando sentido às ações com intuito estratégico. Além de executar as ações estratégicas de relações públicas aqui planejadas para 2010, prevê-se, através da elaboração de um projeto futuro, trabalhar com os outros públicos da organização, fazendo com que o sentido de comunicação estratégica seja contemplado.

Com a realização desse trabalho, pode-se mostrar na prática o conhecimento teórico encontrado nos livros e aprendido em sala de aula, contribuindo para as discussões acerca de ações estratégicas de relações públicas, pois se objetivou abordar o assunto de maneira estratégica, permitindo que se mostrasse como o profissional de relações públicas pode executar suas atividades de modo que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, o estudo de caso foi relevante, pois permitiu a observação das particularidades de uma organização, vindo ao encontro da idéia de que cada empresa possui uma realidade distinta, não existindo um roteiro a ser seguido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. *Estratégia, Comunicação e Relações Públicas*. Campo Grande, setembro, 2001.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: como estratégia de gestão*. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando Endomarketing*. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARVALHO, Carlos Alberto. *A importância de um bom ambiente de trabalho*. Disponível em: <[www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao](http://www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao)>. Acesso em: 1/12/2007.

CESCA, Cleuza Gimenez (Org). *Relações públicas e as suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

GRUNIG James E & HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión, 2003.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de Relações Públicas*. ed. ver. atual. e amp. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. 2.ed.rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Técnica de Pesquisa*. São Paulo, 2002.

MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PINHO, J. B. *Comunicação nas organizações*. Viçosa: FGV, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação Empresarial – Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas*. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.