

KELLY KIYOMI MATSUMURA
RACHEL TASSO BORBA

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O GRUPO
METROSUL – CURITIBA: CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES DE
INTEGRAÇÃO PARA O PÚBLICO INTERNO ATRAVÉS DE INSTRUMENTOS DE
RELAÇÕES PÚBLICAS.**

CURITIBA
2007

KELLY KIYOMI MATSUMURA
RACHEL TASSO BORBA

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O GRUPO
METROSUL – CURITIBA: CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES DE
INTEGRAÇÃO PARA O PÚBLICO INTERNO ATRAVÉS DE INSTRUMENTOS DE
RELAÇÕES PÚBLICAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas do setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin

CURITIBA

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

REITOR

Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

VICE-REITOR

Profa. Márcia Helena de Mendonça

DIRETOR DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

Profa. Dra. Maria Tarcisa da Silva Bega

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Profa. Dra. Gláucia da Silva Brito

COORDENADOR DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Profa. Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin

PROFESSORA ORIENTADORA

Profa. Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais Guengo e Ercy pela educação, dedicação e apoio.

A minha querida família e amigos pela compreensão.

A Profa. Celsi Brönstrup Silvestrin pela orientação e sugestões para a realização deste projeto.

Ao Helio Hecke; Gláucio José Geara, Sergio Balbinot, Georges Nabhan; Lena Nabhan, Gerson Sdroieski, Fernando Balbinot e William Alves pela confiança no meu trabalho.

Ao Grupo Metrosul pela grande oportunidade de análise e estudo.

Ao Caio Kanabushi pelo amor e paciência.

A Rachel Tasso Borba pelo companheirismo, amizade, desafios e conquistas.

A Deus pela vida.

Kelly Kiyomi Matsumura

A Deus em primeiro lugar que durante todo esse projeto me deu suporte e determinação para finalizá-lo.

A minha companheira de projeto Kelly Matsumura que através de sua parceria tornou a conclusão do trabalho possível.

Aos meus pais pelo eterno exemplo de dignidade e força.

A toda minha família e meus preciosos amigos que estiveram ao meu lado nessa etapa de minha vida.

A Profa. Celsi Brönstrup Silvestrin pela orientação e dedicação ao longo do curso.

E agradeço principalmente a minha filha Isabela, que a cada sorriso iluminou o caminho de toda essa jornada.

Rachel Tasso Borba

“Inteligência não é apenas acúmulo de conhecimento e sim capacidade de gerar ação.”

(Henry Ford)

RESUMO

Este projeto apresenta ações de Relações Públicas elaboradas para melhorar e solucionar problemas de comunicação interna da empresa. O desenvolvimento desse projeto enfoca de forma específica e centralizada a administração de reações e relações do público interno, despertando atitudes positivas para a empresa e para o próprio colaborador, com intuito de aperfeiçoar a política de comunicação do Grupo Metrosul. Para elaborar as ações do projeto, foram aplicadas uma série de pesquisas com colaboradores e diretoria. De acordo com os dados levantados por meio das pesquisas tornou-se viável o desenvolvimento de um diagnóstico da comunicação interna da Metrosul Curitiba. Baseados no diagnóstico, conceitos e ferramentas de Relações Públicas foram planejados catorze ações para melhoria da comunicação interna da matriz do Grupo Metrosul, com sede em Curitiba. Para a personalização, conhecimento e comprometimento do público com o projeto, foi criado um nome de identificação para este conjunto de ações. Até o momento as ações não foram implantadas na Metrosul, contudo o projeto está em análise da diretoria, visto que se sugere o comprometimento maior com a comunicação interna da empresa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Selo do Programa Comunicação Total.....	63
Figura 2 - Convite – Programa Comunicação Total – frente.....	64
Figura 3 - Convite – Programa Comunicação Total – verso.....	64
Figura 4 – Cartaz de divulgação do Programa Comunicação Total (tamanho A3)....	65
Figura 5 – Layout e localização do jornal mural.....	71
Figura 6 – Mensagem no holerite.....	74
Figura 7 – Banner de Boas-vindas – Dia da Família.....	84
Figura 8 – Camiseta - Dia da família.....	85
Figura 9 – Boné – Dia da família.....	85
Figura 10 – Convite – Dia da família – externo.....	86
Figura 11 – Convite – Dia da família – interno.....	86
Figura 12 – Cartaz – Dia da família (tamanho A3).....	87
Figura 13: Banner - aniversariantes do mês.....	90
Figura 14: Cartão de felicitações - aniversariantes do mês – externo.....	90
Figura 15: Cartão de felicitações - aniversariantes do mês – interno.....	91
Figura 16: E-mail marketing para reunião das chefias.....	94
Figura 17: Slides - Programa de Boas Vindas.....	99
Figura 18: Camiseta – 1ª. Copa Metrosul.....	103
Figura19: Banner de boas vindas aos participantes da 1ª. Copa Metrosul.....	103
Figura 20: Cartaz de divulgação da 1ª. Copa Metrosul (tamanho A3).....	104
Figura 21: Convite da 1ª. Copa Metrosul (frente).....	105
Figura 22: Convite da 1ª. Copa Metrosul (verso).....	105
Figura 23: Banner de divulgação do Metrosul Cidadania.....	108
Figura 24: Cartaz de divulgação do Metrosul Cidadania.....	110
Figura 25: Colaboradores participando do Dia do Desafio (ginástica laboral).....	113
Figura 26: Cartaz de divulgação da ginástica laboral (tamanho A3).....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Colaboradores de cada departamento que responderam o questionário.....	50
Gráfico 2: Quantidade de anos de atuação na empresa.....	51
Gráfico 3: Receptividade no Grupo Metrosul.....	52
Gráfico 4: Nível de conhecimento do organograma da empresa.....	52
Gráfico 5: Nível de conhecimento sobre outras áreas.....	53
Gráfico 6: Nível de conhecimento sobre a função de todas as áreas.....	53
Gráfico 7: Conhecimento sobre o responsável de cada área.....	54
Gráfico 8: Integração da empresa em geral.....	54
Gráfico 9: Existência de comunicação eficiente entre as áreas em relação aos colaboradores.....	55
Gráfico 10: Conhecimento do colaborador sobre os objetivos da empresa.....	55
Gráfico 11: Percepção de esforço coletivo para alcançar os objetivos da empresa..	56
Gráfico 12: Motivação individual para alcançar os objetivos da empresa.....	56
Gráfico 13: Ascensão profissional dentro do grupo.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Média de idade dos colaboradores efetivos da Metrosul – Curitiba.....	45
Tabela 2: Nível salarial dos colaboradores efetivos da Metrosul – Curitiba.....	46
Tabela 3: Estado civil dos colaboradores efetivos da Metrosul – Curitiba.....	46
Tabela 4: Nível Educacional dos colaboradores efetivos da Metrosul – Curitiba.....	46
Tabela 5: Demonstrativo de colaboradores por tempo de empresa.....	47
Tabela 6: Quantidade de colaboradores por mês, admitidos em 2007.....	47
Tabela 7: Colaboradores por departamento que responderam os questionários.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atitudes que modificaram o antigo modelo das organizações brasileiras.	16
Quadro 2: Ficha da caixa de sugestões.....	48

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTAS DE TABELAS	8
LISTA DE QUADROS.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	14
2.1.1 Organizações brasileiras.....	15
2.1.2 Organizações como grupo de pessoas.....	17
2.2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.2.1 Processo comunicativo nas organizações.....	23
2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	26
2.3.1 Comunicação empresarial.....	27
2.3.1.1 <i>Comunicação formal.....</i>	28
2.3.1.2 <i>Comunicação informal.....</i>	28
2.3.1.3 <i>Comunicação interna.....</i>	29
2.3.1.4 <i>Comunicação externa.....</i>	30
2.3.2 Planejamento estratégico.....	31
2.3.2.1 <i>Estratégia.....</i>	30
2.3.2.2 <i>Planejamento.....</i>	32
2.3.2.3 <i>Planejamento estratégico.....</i>	32
2.3.3 Planejamento estratégico de comunicação.....	33
2.3.3.1 <i>Planejamento estratégico nas Relações Públicas.....</i>	34
2.3.4 Público.....	35
2.3.4.1 <i>Público interno.....</i>	37
3 ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO – GRUPO METROSUL.....	38
3.1 GENERAL MOTORS.....	38
3.2 METROSUL.....	39
3.3 ORGANOGRAMA.....	41
3.4 MERCADO AUTOMOTIVO.....	42

3.5 PROJETO DE PESQUISA.....	43
3.5.1 Objetivo geral.....	43
3.5.2 Objetivos específicos.....	44
3.5.3 Justificativa.....	44
3.5.4 Metodologia.....	44
3.6 PERFIL DO COLABORADOR.....	45
3.7 PESQUISAS.....	48
3.8 RESULTADOS DAS PESQUISAS EM GRÁFICOS.....	50
3.8.1 Respostas.....	57
4 AÇÕES E FERRAMENTAS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO METROSUL - CURITIBA.	58
4.1 PROPOSTA.....	58
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	58
4.3 DIAGNOSTICO.....	59
4.4 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS.....	60
4.5 OBJETIVOS.....	60
4.5.1 Objetivo geral.....	60
4.5.2 Objetivo específico.....	60
4.6 JUSTIFICATIVA.....	61
4.7 AÇÕES.....	61
4.7.1 Apresentação do plano de comunicação para os colaboradores.....	61
4.7.2 Caixa de sugestões.....	66
4.7.3 Metrosul em dia (Jornal Mural)	69
4.7.4 Mensagens e avisos no holerite.....	73
4.7.5 Calendário Comemorativo.....	75
4.7.6 Dia da família.....	82
4.7.7 Aniversariantes do mês.....	88
4.7.8 Reunião de chefias.....	92
4.7.9 Vídeo institucional.....	94
4.7.10 Programa de boas vindas.....	97
4.7.11 Primeira Copa Metrosul.....	101
4.7.12 Metrosul Cidadania.....	107
4.7.13 Ginástica Laboral.....	111
4.7.14 Pesquisas internas.....	115

4.8 TOTAL DE RECURSOS DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	118
4.9 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO.....	120
5 CONCLUSÃO.....	122
6 REFERÊNCIAS.....	124
7 APÊNDICES.....	129
7.1 APÊNDICE A - Organograma da Metrosul – Sede Curitiba.....	129
7.2 APÊNDICE B – Pesquisa - Levantamento de dados – colaboradores.....	130
7.3 APÊNDICE C - Convite - Programa Comunicação Total.....	131
7.4 APÊNDICE D - Convite – Dia da Família.....	132
7.5 APÊNDICE E – Convite – Aniversariantes do mês.....	133
7.6 APÊNDICE F - Manual do Colaborador.....	134
7.7 APÊNDICE G - Convite – 1ª. Copa Metrosul.....	135
8 ANEXOS.....	136
8.1 ANEXO A - Imagem Chevrolet – Qualidade do ambiente dos funcionários.....	136
8.2 ANEXO B - Artigo Fenabreve – Gláucio José Geara.....	137
8.3 ANEXO C -Artigo Fenabreve – Sérgio Reze.....	138
8.4 ANEXO D - Certificado de Participação do Dia do Desafio.....	139
8.5 ANEXO E - Artigo “Folha de São Paulo” – 25/08/2007.....	140
8.6 ANEXO F - Artigo “Folha de São Paulo” – 09/10/2007.....	141
8.7 ANEXO G - Artigo “Folha de São Paulo” – 11/11/2007.....	142

1 INTRODUÇÃO

O Grupo Metrosul é uma empresa com sede em Curitiba e filiais em São José dos Pinhais e Paranaguá, totalizando cerca de 400 colaboradores. Uma de suas missões é fazer com que os resultados do trabalho se multipliquem em benefícios para os colaboradores e para a comunidade em geral.

O ramo automotivo tem se mostrado um segmento de grande potencial no mercado atual, devido a vários fatores como: estabilidade da economia, baixa inflação, ampliação dos prazos de financiamento e redução das taxas de juros. O ano de 2007 já entrou para a história automobilística, pois, nunca se vendeu tanto carro no Brasil, 25% a mais de emplacamentos que em 2006.

Porém, mesmo com todo o progresso deste segmento, para o sucesso de qualquer organização, necessita-se também planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Com o fenômeno da globalização e da revolução digital, para que uma empresa seja competitiva no mercado é preciso que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Assim a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental.

A fundamentação teórica, análise da empresa e as pesquisas internas objetivam dar o suporte necessário para a realização do plano de comunicação interna do Grupo Metrosul – sede Curitiba, com ações de integração do público interno.

Na primeira parte deste projeto, serão analisadas num contexto teórico e geral as organizações, a comunicação nas organizações e relações públicas, enfatizando a importância da comunicação interna nas organizações.

Na segunda parte, serão apresentadas a empresa e seus negócios, mercado automotivo, o perfil do colaborador da Metrosul – Curitiba, a aplicação da pesquisa para avaliação da situação da comunicação na empresa e resultados das pesquisas.

Finalmente, na terceira parte, com base nos dados analisados pelo *briefing*, resultados das pesquisas, serão apresentado propostas de ações de melhoria da comunicação interna, que compõem planejamento de Relações Públicas para o Grupo Metrosul – sede Curitiba, com políticas, estratégias e instrumentos de comunicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Etzioni (1980, p.35) afirma que a sociedade moderna contém um número muito maior de organizações, para satisfazer inúmeras necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos e refletem em setores amplos de suas vidas. Stephen Littlejohn (1982, p.301), valendo-se do pensamento de Chester Barnard, destaca a necessidade vital da cooperação humana para a existência efetiva de uma organização. Por meio dessa colaboração é que as capacidades individuais podem coligar-se para realizar tarefas complexas e ordenadas.

em primeiro lugar, as pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Contudo, as pessoas estão severamente limitadas em sua capacidade de realização. Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa pode fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação. (LITTLEJOHN, 1982, p. 301)

Para Ramos (1983, p.07) “as organizações são um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas escalonadas em diversos níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos”. As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: bens e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes bens e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços. Objetivos que definem a relação de longo prazo da organização com seus clientes ou usuários são chamados missões ou negócios. As organizações também têm objetivos de curto prazo, como produzir e vender certa quantidade de veículos no mês que vem ou atender a certo número de pessoas no próximo ano.

Nas organizações os recursos humanos é o elemento essencial na busca pela realização dos objetivos traçados. De fato, as organizações são principalmente grupos de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais, como instalações, máquinas, móveis e equipamentos e a forma como estes recursos são utilizados é que definiram a taxa de sucesso de uma organização.

2.1.1 Organizações brasileiras

As características das organizações brasileiras surgem a partir da realidade cultural vivida em nosso país:

Neste final do Séc XX e princípio do Séc XXI, as empresas brasileiras estão enfrentando um ambiente caracterizado pela incerteza , pela inovação tecnológica, pelos novos paradigmas de gestão e por uma impressionante velocidade de mudança nos campos da educação, da informação e do conhecimento. Poderíamos dizer que, o conceito tradicional de gestão, sustentado, principalmente no modelo Clássico de Taylor e Fayol, já não tem tanta validade dentro deste ambiente de instabilidade e incerteza que vivem as organizações brasileiras, proveniente das turbulências dos mercados (aspectos macroeconômicos) e por não dizer também, da sua dinâmica interna (MORITZ e LINHARES, 2001, p.01).

Moritz e Linhares (2001) fazem uma análise das organizações brasileiras voltando no passado mais recente destas na qual eles relatam que anteriormente as empresas brasileiras eram baseadas em ações administrativas na gestão familiar, baseada numa forte estrutura burocrática centralizadora e na busca da maximização dos lucros a qualquer custo, este estilo fundamentado no estilo de Escola Clássica da Administração, sendo esse modelo aplicado ate o final dos anos 80 início da década de 90. As organizações brasileiras detinham pouco conhecimento sobre o perfil do consumidor e de seus desejos, ocorrendo o primeiro alerta nas organizações brasileiras na década de 90 quando estas passaram por um inédito ambiente competitivo decorrente dos produtos importados de outros países, principalmente da Ásia. Este ambiente competitivo se deu devido à abertura do mercado, promovido pelo governo Collor. Até então, a concorrência nacional se

restringia a um pequeno número de produtores brasileiros, conseqüentemente, a preocupação com a qualidade e produtividade era pequena. Para dar uma resposta aos empresários, que temiam o sucateamento da indústria em função da acelerada abertura do mercado, o governo Collor criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que tinha como objetivo fomentar a utilização de técnicas da qualidade nas empresas visando aumentar a produtividade, reduzindo os custos e tornando-as competitivas em relação ao mercado internacional.

- *O crescimento e queda extremamente rápida das organizações*
- *Busca constante do conhecimento e do aprendizado contínuo*
- *Criatividade, inovação e flexibilidade nos campos tecnológicos, econômico e social.*
- *Qualidade e excelência organizacional de gestão, de produtos e serviços.*
- *Nova dimensão para com a visão estratégica das empresas: imaginar e criar o ambiente futuro das organizações*
- *Dilema organizacional na nova economia: cultural instalada X novos valores*
- *Desenvolvimento sustentável: ecologia e natureza preservada*
- *Maior visibilidade das organizações em relação à opinião pública, governo e ambiente.*

QUADRO 1: Atitudes que modificaram o antigo modelo das organizações brasileiras.

Fonte: (MORITZ E LINHARES 2001, p. 03)

O Brasil encontra muitos empecilhos que dificultam o crescimento das organizações sendo: instabilidade econômica, baixo investimento em tecnologia, falta de uma adequada matriz logística e desequilíbrio nos campos: sociais, econômicos e regionais. Para Druker (1996) o futuro das organizações brasileiras será baseado na “sociedade do conhecimento”, afinal nesse século a competitividade será baseada em novos conhecimentos. Nessa nova visão das empresas brasileiras onde o foco não é mais só o lucro, Srour (2000 p. 89) cita a

importância que as organizações brasileiras devem dar para responsabilidade social e a ética, ainda mais pela realidade apresentada pelo nosso país, para ele, as empresas precisam ser transparentes perante o mercado consumidor. Levando em consideração esta perspectiva, uma tendência cada vez mais importante a ser considerada pelos gestores das empresas nacionais é a valorização da responsabilidade social. As organizações terão que pensar mais neste seu papel social, deixando de ter como único objetivo a geração de lucro (MORITZ E LINHARES, 2001 p.05).

2.1.2 Organizações como grupo de pessoas

Estudando as organizações como sistemas regidos por regulamentos, que aplicam tecnologia para transformar recursos em produtos e serviços, podemos enfatizar nas pessoas que nelas trabalham. Por alguns instantes deixa-se de lado as máquinas e os equipamentos, os laboratórios, as normas e os regulamentos, e presta-se atenção no comportamento humano. O que chama a atenção é a existência de comportamentos que são característicos dos grupos primários. As pessoas nas organizações continuam a comportarem-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Usando um enfoque comportamental, é possível observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho, e cujos elementos mais importantes são:

- Cultura organizacional, que compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos
- Sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o clima organizacional.
- Grupos informais, criados por motivos de interesse ou amizade.

É visível que as organizações estão em total ligação com o seu ambiente externo e interno, por isso é importante que a organização tenha um sistema aberto

de comunicação no qual ela possa sempre ter um *feedback*, retorno, de suas ações para se situar no mercado por estarem sempre vulneráveis à ambientes estáveis ou instáveis e também por cada vez mais estar aumentando o número de organizações, pois atualmente o mercado esta cada vez mais especifico dentro do conhecimento dos consumidores em produtos novos. Concordando com esta idéia do aumento expressivo das organizações atualmente Chiavenato (2000, p. 120) explica que esse aumento se dá devido ao aumento de necessidades humanas, pois cada vez mais, nesse mundo globalizado, aumentam as necessidades do homem moderno; também é colocado pelo autor o conceito de que nenhuma empresa é igual a outra, por isso sempre as empresas vão surgir para se diferenciarem das outras mesmo que façam o mesmo produto ou prestem o mesmo serviço.

De acordo com Kwasnicka (1991, p.66) a maior razão para a formação dos grupos, é a segurança adquirida quando se faz parte de um. Para a autora, o indivíduo sozinho sente-se mais fraco para lutar em prol de seus objetivos, principalmente quando esses vão contra a opinião dos dirigentes e chefes da empresa. Mas quando se alia á outros colaboradores que dividem a mesma idéia, sente-se capaz e sustentado para ir atrás seus interesses.A autora relata outra razão para uma pessoa querer pertencer à um grupo:

Uma razão final que devemos mencionar para o desejo de o indivíduo se afiliar a um grupo também se relaciona à necessidade de apoio. As pessoas são freqüentemente inseguras sobre suas interpretações ou percepção de muitas coisas. Essa incerteza pode ser sobre procedimentos organizacionais, supervisão, etc. O indivíduo ganha confiança quando divide suas inquietações com outras e se torna capaz de ver a realidade dentro do seu próprio ponto de vista. As pessoas cujas percepções são apoiadas por outras sentem-se seguras e transmitem apoio a elas.(KWASNICH, 1991, p. 66)

Uma das funções mais claras do grupo, para Schermerhorn (1999, p. 102), é sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus membros. Ele mostra-se doador de segurança, auxílio e apoio emocional aos integrantes em tempos de crise.Dentro dos grupos, encontramos um aspecto que os diferencia. Ele pode ser formal ou informal segundo Kwasnicka (1991, p. 66):

- Grupo Formal: a formação desses grupos se dá por alguma razão pré-estabelecida. Por exemplo, quando surge um trabalho específico dentro da empresa e esse grupo é selecionado para resolvê-lo. Ainda dentro deste tipo de grupo, podemos subdividi-lo em permanente ou temporário, dependendo do tempo de duração. Os grupos formais permanentes são necessários diariamente dentro das atividades empresariais: a exemplo do departamento de contabilidade, recursos humanos, vendas, etc. Já os grupos formais temporários, são formados quando se pretende realizar uma tarefa com tempo de duração definido. Como por exemplo, a formação de uma equipe para realizar um projeto. Depois de concluí-lo o grupo se desfaz e as pessoas envolvidas voltam a fazer suas atividades anteriores.

- Grupo Informal: a formação desse tipo de grupo acontece porque o homem precisa como ser social, relacionar-se com as pessoas à sua volta. Mesmo sendo pago para desenvolver atividades formais, ele tem outras necessidades que envolvem o relacionamento informal. Esse modelo de grupo pode sofrer evoluções ao longo tempo, sendo esse um fato normal. Maximiano (1991 p. 205), destaca que o grupo informal pode se unir quando sentimentos de amizade ou interesse são envolvidos. As pessoas são diferentes e possuem objetivos divergentes. Nesse caso, quando uma pessoa começa a interagir com um grupo, os objetivos que a levaram a fazer parte dessa união podem ser diferentes dos demais. Na visão de Schein, e exemplificada por Kwasnicka (1991 p.67) existem cinco funções que um grupo informal pode proporcionar aos seus membros:

- Uma saída para as necessidades de afiliação (amizade, apoio, amor).
- Um meio de desenvolvimento, engrandecimento, ou confirmação de um sentimento de identidade e manutenção da auto – estima.
- Um meio de estabelecer e testar a realidade. Por exemplo, se um empregado acha que seu patrão é autoritário e de difícil convivência, ele pode testar a realidade desta percepção conferindo com os outros membros da organização.
- Um meio de aumentar a segurança e o sentimento de poder lutando contra as ameaças. Por exemplo, concordando em restringir a produção, um grupo pode contrabalançar parte do poder que a administração pode exercer sobre um empregado individualmente.
- Um meio de conseguir que um trabalho, que era desejado pelos membros, seja realizado. Por exemplo, apresentando a visão unificada ao supervisor, acumulando e disseminando informações, impedindo a monotonia, e assim por diante (KWASNICKA, 1991, p.67 e 68).

Os grupos informais sempre existirão dentro da organização formal, e através deles as pessoas poderão suprir as necessidades não atendidas pelo grupo formal. Porém, quando os objetivos do grupo informal não corresponderem aos do grupo formal, a eficiência da organização será comprometida. Maximiano (1991, p. 206), afirma não existir grupos exclusivamente formais, pois com o passar do tempo os componentes emocionais se manifestam.

Inicia-se o envolvimento de sentimentos em relação aos colegas do grupo, e até mesmo com a empresa onde o grupo está inserido. O tempo é um dos fatores que contribuem para a evolução de qualquer grupo, tanto formal quanto informal. Dois aspectos podem ser considerados responsáveis por essa evolução, a familiaridade das pessoas e a experiência profissional. Maximiano (1991, p. 206), ilustra estes aspectos ao declarar que “Com o passar do tempo, as pessoas passam a se conhecer melhor – e ficam até, talvez, capazes de se comunicar por sinais ou “por telepatia” – e se tornam mais competentes em relação à tarefa que têm a executar.

É bem possível também, no entanto, que um grupo maduro se torne acomodado: as pessoas se acostumaram umas com as outras e com um determinado modo de fazer o trabalho, que as faz sentirem-se confortáveis, e encontram dificuldades não apenas para aceitar novos participantes como também para alterar suas rotinas. Desse modo, a idade do grupo passa a ter um efeito sobre seu desempenho.”

Outro fator muito importante para avaliação dos grupos, é sua coesão. Quando o grupo é muito unido, a confiança e a moral do grupo aumentam. Kwasnicka (1991, p. 70) afirma que a união do grupo é elevada quando seus membros vêem seus objetivos pessoais se tornarem os objetivos do grupo. Vale lembrar, que alguns objetivos pessoais só podem ser alcançados dentro do grupo, pois necessitam de ajuda e cooperação dos outros participantes. Para a autora, os grupos ajudam as pessoas a se tornarem menos constrangidas.

A atração do indivíduo pelo grupo se dá quando ele sente que suas necessidades pessoais poderão ser satisfeitas. Esta atração maior resulta em uma coesão mais alta do grupo. A esse respeito, Maximiano (1991, p. 206), vê a afinidade entre as pessoas como fundamental para manter a coesão. A idéia de uma ameaça externa que possa atingir á todos também influencia nessa união, assim

como o sentimento de respeito pelos demais componentes. Isto é reforçado ao afirmar que “quando todos se reconhecem como pessoas competentes, ou se sentem igualmente ameaçados, a tendência é desejarem permanecer agregados”.

A homogeneidade é lembrada por Longenecker (1981, p. 105), como item responsável por certo grau de identificação e posterior coesão no grupo. Pois características comuns como idade, raça, classe social entre outros, podem aperfeiçoar a interação grupal. Observando a importância dos grupos dentro das organizações, não podemos esquecer que conflitos e tensões ocorrem. Avaliando alguns sinais que demonstram tensão entre o grupo, Kwasnicka (1991, p. 71) os divide em quatro categorias:

- Reações agressivas: Quando a discussão focaliza aspectos como integrantes do grupo e filosofias seguidas, ao invés de fatos realmente importantes. Além das críticas feitas às idéias dos outros, sem o objetivo de construir algo melhor, positivo e coerente.
- Reações evasivas: Quando é exposta uma situação difícil, o indivíduo recua e a evita. Prefere ficar com as tarefas que lhe são familiares e confortáveis.
- Reações concordantes: Por manterem círculos de interesse semelhantes, amizades dentro do próprio grupo se formam, o problema está quando os participantes lidam com conflitos que envolvem toda a equipe, apenas com seus amigos mais chegados do grupo.
- Reações dependentes: Quando um dos componentes mostra-se alienado à execução de tarefas comuns ao grupo. Apela aos demais constantemente, prejudicando o andamento da tarefa. (KWASNICKA, 1991, p.71)

Essas reações emocionais roubam valiosas contribuições da equipe, minimizando a qualidade do serviço. Quando problemas mostram-se presentes dentro dos grupos, sua interação fica comprometida. Kwasnicka acredita que a tensão é inevitável no andamento da equipe, e pode ocorrer por três fatores:

- Problemas de definição de função: Quando o integrante não sabe qual é sua função exatamente e qual seu status, assim como o de seu grupo.
- Problemas de definição de autoridade: Quando o integrante não sabe dizer de onde vem a autoridade, e quanta autoridade e influência ele próprio terá.
- Problemas de desenvolvimento profissional: Quando o integrante sente insegurança com seu trabalho e aptidão profissional.

Maximiano (1991,p. 207) destaca outros fatores contribuintes em conflitos grupais, dentre eles:

- **Assembleísmo:** é uma reunião onde o grupo tem o intuito de solucionar problemas, mas acaba tornando-se uma ação rotineira que impede a utilização de outro meio mais eficiente para determinada situação.
- **Diferenças Individuais:** Como sabemos cada pessoa é um conjunto singular de interesses e desejos, portanto, conciliar os interesses de todas as pessoas envolvidas no grupo nem sempre se torna uma tarefa fácil e bem sucedida.
- **Dinâmica Inadequada:** Este tipo de problema é comum em grupos recém formados, pois o pouco tempo de convívio, às vezes afeta a habilidade e interação da equipe.
- **Definição de Propósito:** Muitas vezes ocorre porque o grupo reunido não sabe o que está fazendo e por que se formou. É de fundamental importância a delimitação dos objetivos para que a equipe não perca de vista o objetivo para o qual foi designada.

Mesmo sendo objeto para estudos mais aprofundados, conseguimos avaliar como grupos formais e informais satisfazem às necessidades sociais das pessoas. O simples fato da “interação social” torna suportável o trabalho dentro de uma organização. Todos os seres humanos precisam manter-se conectados com o restante á sua volta. É dessa maneira que o indivíduo percebe a si mesmo e a sociedade em que vive. Através dos grupos a comunicação informal acontece, o que contribui muito para a formação e manutenção da cultura organizacional.

2.2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para se obter comunicação, parte básica para a existência diária de todo indivíduo e de qualquer organização, são necessárias informações, opiniões e conhecimentos sempre operados por um razoável grau de consistência. Na medida em que o processo comunicativo é determinado, ocorrem mudanças, desenvolvimento e conclusões. O grande desafio da comunicação é utilizá-la adequadamente para influenciar diretamente e indiretamente a opinião pública, acrescida das forças multiplicadoras da televisão, do rádio, cinema, inúmeras revistas distribuídas em massa.

Lee O. Thayer (1976, p.120) coloca a comunicação como essencial no processo das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a define e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”. Drucker (1998, p. 492) afirma que nas organizações a comunicação é percepção, é expectativa e faz exigências. E para contar com comunicações eficazes, as organizações precisam da administração por objetivos. Para Kunsch (2003, p.71) o sistema comunicacional é de suma importância para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o ambiente externo. Daniel Katz e Robert L. Kahn (1978 p. 35) afirmam que “As organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida”.

Um processo comunicacional interno, que esteja em reciprocidade com o sistema social mais amplo, resultará não apenas no equilíbrio, como também estruturas de crescimento organizacional. De acordo com Torquato do Rego (1984, p.114), as informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inseparável ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as adequadas ligações entre o microsistema interno e o macrosistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

2.2.1 Processo comunicativo nas organizações

Ao analisarmos a comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes que atuam nos diferentes contextos sociais (KUNSCH, 2003, p. 71). Fazendo referências aos contextos, aos aspectos relacionais entre outros, enfatiza-se que a comunicação organizacional tem de ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Segundo Jean-François Chanlat (1996, p.49) “os contextos são modos de leitura da situação.

São as estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular compreender o que nos interessa.”.

A importância da comunicação dentro das organizações foi notada quando as indústrias e as empresas cresceram e a complexidade da relação entre capital e trabalho tornou-se maior, durante a revolução industrial. Conflitos entre patrões e empregados se intensificaram, entidades de classe se organizaram, direitos humanos passaram a ser reivindicados.

É diante este cenário que surge a preocupação nas empresas de haver meios de se dialogar com eficácia com seus diversos públicos. Acredita-se que as organizações em pleno início do século XXI não mudaram muito seu comportamento. Várias vezes elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna.

Katz e Kahn (1978, p.13) também alertam que não é pelo fato de existir uma comunicação formalizada ou sistematizada que todos os problemas de uma organização estão ou serão sanados. É necessário estudar os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do grupo de pessoas que trabalham coletivamente para atingir metas específicas relacionando-se continuamente, cada um com sua cultura e seu universo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões próprias ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo. A informação deve ser precisa, no tempo correto e ser disponibilizada a todos que necessitam dessa comunicação.

Segundo Goldhaber apud Kunsch (1997, p. 68) a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Sendo assim, a comunicação organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. A comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos e possibilita a integração e equilíbrio entre seus componentes. A

importância da comunicação organizacional reside na necessidade existente dentro da organização de se estabelecer uma política global, coerente, com uma linguagem e um comportamento organizacional homogêneo.

Atualmente, comunicação interna nas empresas busca a valorização do ser humano. Onde se deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho de equipe. É sabido que colocar o ser humano como centro de processo produtivo, mas isso não é um empreendimento fácil, entretanto hoje se sabe que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo, diz Pimenta (2004, p.33). Nesse ponto Kunsch (2003, p.154) afirma que comunicação interna seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. “Comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados da empresa, através do estímulo ao diálogo, à participação em todos os níveis” (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p.154).

Tendo diversas ferramentas e veículos para atingir seus públicos a comunicação interna é a forma mais viável de aproximar seus públicos junto a organização, que na maioria das vezes são os seus próprios colaboradores e todos aqueles que possuem influência direta sobre eles, como por exemplo, suas famílias. Alguns dos veículos utilizados no processo de comunicação interna são; revistas, encartes, jornais, jornal mural, intranet, rádio, painel de notícias, entre outros. Esses veículos se diferenciam pelos públicos que devem ser alcançados e pelo impacto que deve ser causado por eles.

É importante que cada veículo já tenha um público destinado e uma linguagem adequada a ele com assuntos de seus interesses. Desse modo, Torquato do Rego (2002, p.156) acredita que ela se desenvolve em subsistemas, o de gerar consentimentos, de produzir aceitação e que trabalham na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização. Sendo assim, a comunicação é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas. A primeira constatação que se pode fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto de definição de políticas estratégicas, e objetivos funcionais da organização.

A comunicação interna de qualidade passa pela autenticidade, sempre tendo a verdade como princípio, tendo respeito às diferenças individuais, respeito a uma implantação de uma gestão participativa, sendo capaz de proporcionar

oportunidades de mudanças. Ela deve ser uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo, preocupa-se em informar o colaborador sobre tudo que possa afetar sua vida, e informá-lo sobre a realidade da empresa, antes que saiba por outros meios, como a mídia, por exemplo.

2.3. RELAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), as Relações Públicas são “atividade e esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública e privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada” (SIMÕES, 1995, p.82).

Nielander & Miller apud Simões (1995, p. 82), afirmam que Relações Públicas são uma arte aplicada, que “inclui todas as atividades de processos operacionais que permanentemente objetivam determinar, guiar, incluir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que sua conduta se conforme, tanto quanto possível, ao interesse e ao bem-estar públicos”.

Segundo Simões, Relações Públicas, como ciência, abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos; como atividade é o exercício da administração da função política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.

Relações Públicas desempenha um papel fundamental na otimização da comunicação organizacional, pois o profissional da área pode harmonizar os interesses de uma organização social (empresa privada ou governamental, entidades de classe, comunidade etc.) e seus públicos através de uma comunicação sistematizada, racional e integrada.

É necessário analisar não apenas as práticas, mas também os conceitos das Relações Públicas na esfera das organizações. Para que a excelência em comunicação seja alcançada, Kunsch (2003, p. 104) aponta a necessidade de a alta direção da organização dar grande valor ao seu departamento de comunicação, cujos profissionais precisam ter acesso prioritário às decisões administrativas. Pois a comunicação de uma organização não pode abrir mão de procedimentos

administrativos, uma vez que ela elabora e põe em prática planejamentos estratégicos cujos efeitos refletem em todo o seu conjunto. Kunsch (1997, p. 114) apresenta as relações públicas no composto da comunicação integrada. As relações públicas tornam-se mais eficazes se atuarem de forma sinérgica com outras áreas de comunicação. Para Kunsch, a comunicação integrada é a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa.

O profissional de Relações Públicas tem por objetivo criar estruturas e canais de comunicação que favoreçam o diálogo e a livre circulação das informações essenciais, mantendo as boas relações entre a empresa e seus diversos públicos, fazendo com que se sintam motivados, informados, integrados, responsáveis e solidários. Seu universo é criar confiança, a fim de manter a sua atividade favorecendo sempre o seu desenvolvimento global.

2.3.1 Comunicação empresarial

No Brasil quando falamos em comunicação empresarial é necessário que relacionemos a questão ao processo de industrialização do país e ao seu desenvolvimento sócio-político. Segundo o autor Torquato do Rego “a comunicação empresarial está consolidada e o amadurecimento desta atividade se deu enquanto se fortalecia um novo espírito de cidadania nascido de uma sociedade civil mais organizada e cada vez mais consciente de seus direitos e deveres” (TORQUATO, 1998, p. 16).

Na década de 70, com toda a modernização trazida pelas empresas multinacionais, houve a necessidade das organizações buscarem e divulgarem uma identidade, promovendo a integração com seus diferentes públicos. Inicialmente as ações dentro desse requisito estavam sob o comando da área de recursos humanos. Contudo com as necessidades corporativas em expansão, profissionais de relações públicas foram aos poucos assumindo essa responsabilidade.

Já década de 80 as ações eram feitas de maneira isolada, sem nenhuma relação com o planejamento estratégico da organização. Esse panorama começa a

se modificar no início dos anos 90, quando a comunicação empresarial passa a ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência da organização.

2.3.1.1 Comunicação formal

Quando falamos em comunicação formal de uma organização, trata-se da comunicação proveniente da própria estrutura organizacional da empresa. É o conjunto de diferentes tipos de meios como veículos impressos, visuais e auditivos, comunicados, portarias, recomendações, discurso etc. Ou seja, é a rede informativa que se relaciona diretamente com o sistema de normas que regem a política de comportamento dos integrantes da organização.

2.3.1.2 Comunicação informal

Já o sistema de comunicação informal é aquele que se faz através das relações sociais entre as pessoas. Esse tipo de comunicação não é requerida nem contratada pelas organizações. Assim grupos de liderança e comissões de trabalhadores, mesmo sem aparecer na estrutura formal da organização, não deixam de representar papel fundamental na mesma.

Os membros de uma organização não se comportam apenas de acordo com os objetivos da empresa onde trabalham, mas também com seus objetivos pessoais. Portanto, é fundamental para esse colaborador que se possa obter de maneira simples informações a respeito da organização e suas mudanças além de tomar conhecimento de como essas mudanças poderão lhe afetar. Essa busca ou simplesmente recebimento de informações podem acontecer não apenas através dos meios formais, que nem sempre são claros o suficiente, mas também através a rede informal que busca sanar dúvidas e curiosidades desse colaborador.

Contudo, a comunicação informal também pode desenvolver um lado perigoso para a organização, como é o caso das “redes de boatos”, que pode ser resultado da falta ou falha de informações circulando na organização dentro da rede formal. Esse tipo de acontecimento pode ser extremamente prejudicial à

organização na busca de seus objetivos, já que esse tipo de ruído contamina, em maior ou menor grau, todo um tramite de informações coerentes que até então a organização tenha transmitido.

2.3.1.3 Comunicação interna

Atualmente organizações idôneas e responsáveis socialmente não consideram apenas o lucro e o capital como elementos essenciais para sua sobrevivência. Para que uma organização desempenhe seu papel na sociedade é necessário que ela tenha uma relação responsável com o meio ambiente, governo, comunidade onde está inserida e, principalmente com seu público interno. Tendo em vista que atualmente o cenário de trabalho das organizações é extremamente dinâmico e mutável, o uso da comunicação, principalmente a interna, no caso específico do projeto atende as necessidades dos colaboradores da organização, é uma das chaves para o sucesso na busca dos objetivos pré-estabelecidos pela organização.

Nessa linha de pensamento podemos afirmar que a comunicação interna é um processo estratégico dentro da cultura de uma determinada organização. O uso da comunicação interna atua diretamente no resultado dos negócios a partir do momento que atua como agente humanizador das relações de trabalho bem como consolida a identidade da organização junto aos seus públicos, tanto o interno como o externo.

Com o fenômeno da globalização e da revolução digital, para que uma empresa seja competitiva no mercado é preciso que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Assim a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental. Essa comunicação é a responsável por informa os colaboradores, eliminando dúvidas e rumores, estimula os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões e sugestões. Dessa forma a comunicação interna integra os colaboradores, aproximando-os dos objetivos e metas da organização. Para reforçar essa idéia Margarida Kunsch afirma que “A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da

definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização” (KUNSCH, 2003, p. 30).

A realidade do mercado vem fazendo com que as organizações trabalhem com um quadro de colaboradores cada vez menor, por isso é importante que as pessoas sejam capazes de tomar decisões. O *empowerment*, por exemplo, é uma filosofia que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na administração, e só funciona quando os esses colaboradores encontram-se conscientes e comprometidos com os objetivos e as políticas da organização.

A comunicação interna, aplicada de maneira sistêmica e funcional motiva os recursos humanos, conhecendo sua opinião e aspirações. O colaborador, estimulado pela comunicação, sente-se mais valorizado e motivado em sua rotina de trabalho. Outro nicho de atuação da comunicação interna é a capacidade de gerar sinergia entre as áreas para otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações.

2.3.1.4 Comunicação externa

Com a produção em massa resultando em grande oferta e competitividade, as organizações passaram a apresentar a necessidade de divulgar seus produtos e serviços no mercado. Com a evolução mercadológica, as empresas não podiam mais apenas manter a comunicação em virtude de vendas. A sociedade exigia transparência e a comunicação com governo, sindicatos e a comunidade em geral passaram a ser uma necessidade.

Assim podemos definir comunicação externa como a comunicação oriunda de uma determinada organização e dirigida para consumidores, fornecedores, clientes e o público afetado pelos meios de comunicação de massa.

A comunicação externa é uma das formas com que a empresa pode se consolidar no mercado e na comunidade na qual atua. É através dela que a empresa se posiciona e formata sua imagem na sociedade. Portanto essa comunicação deve estar no mesmo sentido de valores, políticas e filosofias já estabelecidas pela empresa.

Para uma comunicação externa eficiente é essencial que haja um planejamento estratégico guiando essa comunicação dirigida. Isso porque diante de

constantes mudanças e desafios do cenário ambiental (internacional e nacional), as organizações devem passar a avaliar de maneira cuidadosa as atitudes dos consumidores e usuários de seus bens e serviços, disseminando suas ações através de sua comunicação interna e externa.

2.3.2 Planejamento estratégico

2.3.2.1 Estratégia

Antes mesmo de abordarmos a questão do planejamento estratégico em uma organização, é importante que se defina o significado da palavra estratégia.

A palavra estratégia é originária do grego “strategus” que significa literalmente a “arte do general” e com esse significado passou a ser empregada na Europa a partir do século XVIII (ALBUQUERQUE, 1983, p. 12).

Foi a partir da década de 50 que o entendimento de estratégia, citado acima, deixa de ser usada quase que exclusivamente para fins militares e é adotada na administração. Para o autor Henry Mintzberg (2001, p.85), a estratégia, como palavra e como prática, pode ter muitas definições que irão variar de acordo com a área de atuação onde está sendo estudada. Por exemplo, para a administração, a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrador que tem como finalidade assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados.

Quando uma empresa lança um determinado produto no mercado, todo o sistema operacional por detrás do lançamento envolve estratégia. Ou seja, são tomadas decisões que objetivam orientar a empresa e o produto naquele ambiente no qual estão sendo inseridos. Isso acontece através de análises de fatores externos, segmento de mercado, análise de concorrente, preços entre outros, bem como fatores internos, tecnologia, estrutura, pontos fortes e fracos da organização etc. Depois de devidamente identificados e analisados, os dados internos e externos são interligados, visando assim à otimização do processo, apropriando as oportunidades e evitando as ameaças perante os pontos fortes e fracos da

empresa, tornando assim através desse processo a situação uma situação estratégica.

Na realidade o que se tem é um grande número de definições de conceituação do termo estratégia, assim para evitar distorções a melhor solução e conhecer várias definições e adaptá-las a necessidade encontrada.

O padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais diretrizes e planos, para atingir estas metas, e define a amplitude dos negócios que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser, a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 2001, p. 124).

2.3.2.2 Planejamento

A conceituação básica quando falamos em planejamento, pode variar de acordo com o autor.

Os enfoques mudam de acordo com a formação e a experiência profissional de cada um, passando das dimensões do nível macro - como planejamento econômico e social - às dimensões mais específicas como o planejamento de Relações Públicas etc (KUNSCH, 2003, p.204).

Ainda segundo a autora, podem existir diversos tipos de planejamento, onde podemos destacar três: o estratégico, o tático e o operacional. O estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional e tem por finalidade gerenciar da melhor forma as ações estratégicas; o tático tem função um pouco mais limitada e dá respostas às demandas mais imediatas em setores, por exemplo. Por fim, o operacional é responsável pela estrutura do processo de planejamento.

2.3.2.3 Planejamento estratégico

Quando falamos em planejamento estratégico não estamos falando de decisões futuras, mas sim de implicações futuras de decisões presentes. Como já cita do pela autora Margarida Kunsch, o planejamento estratégico está no topo da

pirâmide organizacional. Esse tipo de planejamento é o grande responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem a organização como um todo.

O planejamento estratégico gerencia as ações estratégicas, de qualquer natureza, da empresa. Tomando como base demandas sociais e competitivas, ameaças e oportunidades do ambiente a autora afirma que o planejamento estratégico interfere na “tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro (KUNSCH, 2003, p.214)”.

Assim o planejamento estratégico objetiva facilitar e unificar as tomadas de decisão. Nesse processo além da visão administrativa, é vital também para o planejador ter a noção da função político-empresarial, ou seja, o conhecimento da hierarquização, do mecanismo funcional e dos objetivos da instituição. Estar a par da fundamentação política da organização auxilia no planejamento de atividades que não se contraponham ou não interessem à instituição.

Alguns benefícios do Planejamento Estratégico:

- Agiliza decisões
- Melhora a comunicação e aumenta a capacidade gerencial para tomada de decisões
- Promove uma consciência coletiva, proporcionando uma visão global em conjunto
- Determina e revela o propósito organizacional em termos de Valores, Missão, Objetivos, Estratégias, Metas e Ações, com foco em Priorizar a Alocação de Recursos
- Delimita os domínios de atuação da Instituição
- Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição
- Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.

2.3.3 Planejamento estratégico de comunicação

Um plano de Comunicação tem por objetivo despertar a importância da comunicação no processo do desenvolvimento organizacional, utilizando-se de

ferramentas conhecidas e padronizando todo o processo, que deve ser executado de modo contínuo:

O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações (KUNSCH, 2003 p.247).

Ainda conforme a autora acima citada:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada (KUNSCH, 2003 p. 247).

2.3.3.1 Planejamento estratégico nas Relações Públicas

Dentro de uma organização as Relações Públicas tem como função gerenciar a comunicação com os diversos públicos. Assim, Kunsch (2001, p. 131) expõe um roteiro baseado em quatro etapas básicas: pesquisa, planejamento, implantação e aplicação.

A pesquisa compreende a identificação e conhecimento da situação por meio de auditorias e pesquisas de opinião pública; o levantamento de dados sobre a mesma situação a fim de compreendê-la com profundidade; o mapeamento dos dados e a identificação dos públicos permitem a descrição das prioridades da organização; e a análise da situação, elemento fundamental para a construção do diagnóstico. No planejamento o primeiro passo é o estabelecimento de políticas de comunicação nas organizações.

O processo do planejamento nas relações públicas envolve quatro etapas:

1. Investigação ou pesquisa: propõe obter informações sobre o problema tratado e as tentativas que foram feitas em busca do sucesso.

2. Planificação: põe os objetivos, julgamentos ou juízo de valores para determinação de estratégias, orçamento adequado, e outros ajustes.
3. Execução: formas como foram postas em prática o plano e demais atividades ligadas a ele são aplicadas.
4. Avaliação: são medidos o êxito e as conseqüências de tais atividades.

2.3.4 Público

Conceitualmente falando considera-se público social como sendo um agrupamento elementar coletivo. Segundo Hubert Blumer (1973, p.181), o termo público pode ser aplicado para designar um grupo de pessoas que:

- Estão envolvidas em uma dada questão
- Encontram-se divididas em suas posições em uma dada questão
- Discutem a respeito do problema

Para Blumer (1973, p.181), a presença de uma opinião, discussão e de uma opinião coletiva são elementos que constroem a marca de um público. O público geralmente procura agir com o intuito de alcançar uma decisão coletiva ou uma opinião coletiva.

Já a concepção de público para as Relações Públicas a abrangência do termo é muito mais ampla.

Para as Relações Públicas, o vocabulário público adquire uma significação especial, pois se refere aos grupos de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição, ou empresa, da mesma forma que os atos desse grupo se refletem na organização (TEOBALDO, 1994, p. 112).

Independente da classificação do público, empregado, acionista, usuários de serviço, comunidade, fornecedores, revendedores, o indivíduo tem o direito a informação, direito essa garantido na legislação de todos os países. Ou seja, acima

da classificação de seu papel como público perante algo ou alguma coisa, o indivíduo, integrante efetivo de um público é acima de tudo um cidadão e como tal tem integral direito ao acesso de dados sobre um determinado assunto de seu interesse em relação à organização em questão.

Basicamente, numa visão simplista, o público de uma organização se divide entre público interno, externo e misto. Mas ao analisar os públicos dentro de uma ótica crítica e perceptiva, vê-se que o público precisa necessariamente de uma definição mais profunda que vá direto ao encontro de sua real importância na construção de planejamento eficaz de Comunicação Estratégica.

Para Simões (2005, p.131) “Os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É imprescindível identificá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os”.

Ainda segundo Simões a divisão de públicos em três diferentes grupos, é uma conceituação simplista. Além dessa classificação geográfica (interno, externo e misto) para o autor (SIMÕES, 1995, p. 161) o público é “definido como um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização”. Em suas conceituações Simões cita Lucien Matrat (1995, p. 132-133) que classifica o público em quatro categorias: decisão, consulta, comportamento e opinião.

- Decisão

Público do qual a empresa depende para o exercício de suas atividades.

Ex: governo, conselho de administração, diretoria etc.

- Consulta

Esse grupo se caracteriza pela organização antes de agir, antes das decisões estratégicas. Ex: acionistas, sindicatos patronais, entidades representativas de categorias etc.

- Comportamento

Públicos que a atuação pode estimular ou prejudicar a organização. Ex: funcionários, clientes etc.

- Opinião

Esse público influencia a organização pela manifestação de seu julgamento e de seu ponto de vista. Ex: Formadores de opinião, líderes de opinião, jornalistas, comentaristas de rádio e TV, em sumo representantes da mídia em geral.

2.3.4.1 Público interno

Dentro de um planejamento estratégico, mesmo que com boas intenções ações mal planejadas e implementadas em relação ao público interno transformam-se facilmente em problemas ou ações nulas se não estiveram fundadas em um estruturado programa de comunicação. Fábio França (2004, p. 66 - 68) expõe uma visão bastante ampla e complexa com a significância do termo público interno. O autor apresenta as diversas interpretações, umas mais amplas e outras mais restritas, que o termo recebe de diferentes autores.

Uma definição bastante interessante é a do autor argentino Roberto Avilia Lammertyn apud França (1997, p. 129):

Públicos internos são os grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõem seu quadro de colaboradores permanentes, ou seja, recebem salário e possuem relação de dependência (LAMMERTYN, 1997, p.129).

Contudo para França (2004, p. 68) a melhor definição de público interno é a da consolidação das Leis do Trabalho (CLT, art 2), isso em termos de visão jurídica “são pessoas físicas que prestam serviço de natureza não eventual a uma empresa, sob a dependência dela e mediante a recebimento de salário”. Com base em leituras e interpretações em relação ao assunto público, aqui no projeto abordaremos como público interno todos os colaboradores independente de sua posição hierárquica na empresa.

França (2004, p.153) através de uma tabela explicativa relaciona os diferentes públicos de uma organização com o planejamento estratégico adotado pela mesma. Assim o autor define que para o público interno, no caso específico desse projeto os colaboradores efetivos da empresa, a comunicação deve ser direta, permanente, informativa, motivadora, interativa e persuasiva.

A comunicação deve ser ainda disseminadora de valores organizacional (Visão, missão, princípios éticos etc) bilateral. Ainda segundo essa tabela os instrumentos e mídias que podem ser utilizados para essa comunicação dirigida são encontros, reuniões, eventos, confraternizações, publicações, *helpline/hotline* e intranet.

3 ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO – GRUPO METROSUL – SEDE CURITIBA

3.1 GENERAL MOTORS

General Motors Corporation, também conhecida apenas pela sigla GM, é uma transnacional com sede nos Estados Unidos, Detroit, cuja principal área de negócios é a produção de automóveis. A GM tem várias marcas no seu portfólio, entre as quais: Buick, Cadillac, Chevrolet, Daewoo, GMC, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saturn, Saab e Vauxhall. É dona também, de 50,7% da GM Daewoo, 3% da Suzuki e de 34% da Wuling. É ainda parceira da Isuzu, Subaru e Lada. Todo este grupo faz com que a GM, seja a maior montadora de automóveis do mundo.

Chegou ao Brasil, em 1925, e se instalou em galpões no Ipiranga, em São Paulo. A General Motors do Brasil – GMB - é a maior subsidiária da corporação na América do Sul e a segunda maior operação fora dos Estados Unidos. No dia 26 de janeiro de 2007 completou 82 anos de atividades no país. No começo, as atividades consistiam na montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a GMB inaugurava oficialmente, em 1930, sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul - São Paulo.

Em 1958 começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos - São Paulo, inaugurada oficialmente um ano depois pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek. Decidida a ampliar sua linha de produtos, a GMB lançou em 1968 o seu primeiro automóvel da marca Chevrolet no país, o Opala, que encerrou seu ciclo de vida 24 anos depois, com mais de 1 milhão de unidades vendidas.

Em 1973 lançou o Chevette, que acumulou vendas superiores a 1,2 milhão de unidades, até ser substituído pelo Corsa em 1994. Em julho de 2000 inaugurou o Complexo Industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, onde é produzida a linha Celta e, que recebe visita de especialistas em manufatura de veículos de todo o mundo, que querem conhecer o sistema de montagem do modelo, feito com a parceria dos fornecedores sistematistas, instalados dentro do complexo industrial

A General Motors do Brasil encerrou 2006 com 409.932 veículos vendidos, o que representa um crescimento de 12,23% sobre o ano anterior, quando 365.259 unidades da montadora foram emplacadas. Naquela ocasião, a participação da GM no mercado brasileiro era de 21,3%. Na área social, a GM do Brasil concentra

atividades por meio do Instituto General Motors, criado em 1993. Possui missão resgatar a cidadania de crianças, jovens e adultos de comunidades carentes, especialmente próximas às instalações industriais da empresa. Suas ações são prioritariamente na área da educação.

A concessionária recebe da General Motors do Brasil – GMB um CD-rom com o “Manual de Instalações” onde poderão ser encontradas orientações necessárias para planejar, padronizar e identificar corretamente as instalações de sua concessionária, de acordo com as recomendações estabelecidas pela GMB.

Também possui informações básicas sobre os programas especiais desenvolvidos pela GMB para implantação na rede e exemplos de utilização que poderão ser adequados às condições da concessionária, visando melhorar sua desempenho através de serviços e/ou atendimentos diferenciados, aumentando a satisfação de seus clientes e possibilitando a conquista de novos consumidores. No manual há um capítulo especialmente para os colaboradores: “Qualidade do ambiente dos funcionários” (Anexo A)

3.2 METROSUL

A Metrosul Comercial de Veículos integra um grupo empresarial Paranaense que soma 30 anos de evolução ao lado da GM do Brasil. Em 1999 inaugurou a loja de São José dos Pinhais, em 06 de outubro de 2003 inaugurou sua sede em Curitiba. E em 2005 inaugurou a filial na cidade litorânea de Paranaguá-PR. Possui também o posto, Metrosul Comercial de Combustíveis em São José dos Pinhais, que utiliza a marca de combustíveis Texaco.

A sede do Grupo Metrosul fica na Av. Marechal Floriano Peixoto, 3330. Bairro Parolin, CEP: 80220-000, telefone: 41-3330-1000, com uma área útil de 90 mil metros quadrados.

Utiliza a bandeira Chevrolet, subsidiária da maior fabricante mundial de veículos a General Motors GM. Em sua sede, possui os seguintes serviços: venda de veículos novos, oficina Premium, venda de veículos semi-novos, Serviço Rápido, Peças e a Chevy Store. A venda de veículos novos sob a gerência do Sr. Sergio Lenoir Balbinot, trabalha com seguintes produtos: Celta, Classic, Corsa, Astra,

Prisma, Vectra, Vectra GT, Meriva, Zafira, Montana, S10, Blazer e Omega. Conta com 22 consultores de vendas, divididos em 2 equipes, uma sob supervisão do Sr. Jamur Gusso e outra sob supervisão do Sr. Wander Almeida. Conta com um serviços terceirizados de despachante, “Adriano Despachante”, seguradora: “Indiana Seguros” e os financiamentos são feitos pelos bancos: ABN Amro Bank, Itaú, Finasa e GMAC.

Os consultores de vendas trabalham com consórcio e venda varejo. Para a venda de atacado, a Metrosul conta com uma equipe de vendas diretas, supervisionada pelo Sr. Anderson Marques, que atendem empresas, produtores rurais, pessoas portadoras de necessidades especiais, locadoras, auto-escolas, taxistas, veículos governamentais, veículos para órgãos públicos entre outros.

Na área administrativa e financeira há 20 colaboradores sob orientação da diretora financeira Sra. Lena Michel Abdou Nabhan; com as supervisoras: Melania Beladelli e Bernadete Orsi. O setor de Recursos Humanos conta com uma equipe de 5 colaboradores, sob coordenação de Clarice Filus.

A área de Tecnologia em Informática é supervisionada pelo Sr. André Nogueira apoiado por 3 colaboradores, responsáveis também pelo programa de informática Apollo, utilizado em todos os setores da Metrosul. O marketing é gerenciado por William Alves. A Chevy Store é uma loja com acessórios não apenas para o veículo como para o consumidor. Trabalha com produtos exclusivos Chevrolet como: camisetas, blusas, bonés, óculos e outros.

No departamento de peças o gerente é o Sr. Jorge Kowacic. Este setor pode ser dividido em três partes: compra, recebimento e venda. 95% dos produtos são comprados da General Motors. Possui um grande estoque.

A área de venda de atacado fornece para todo o país e a de varejo atende a Oficina Premium e clientes. Possui pelo 3º. ano consecutivo o Prêmio “Top Ten Vendas”, fornecido pela GM, como uma das dez melhores concessionárias na área de vendas de peças genuínas GM. Especializada na linha Chevrolet, bem como reparos corretivos e preventivos na linha mecânica com garantia de peças de 12 meses.

No setor de Serviços Rápidos são feitos pequenos serviços em pouco tempo, como: troca de óleo, troca de fluidos, revisão dos freios, troca de pneus, troca de amortecedores, alinhamento do veículo, troca de velas e cabos, troca de palhetas, regulagem de motor, troca de correias e limpeza de injetores. Reparos de Funilaria

artesanal onde não se aplica qualquer tipo de produto a base de poliéster ou similar, setor de Pintura com laboratórios e garantia de 5 anos, com classificação Cesvi Brasil (Centro de Experimentação e Segurança Viária). A Oficina Premium tem esta nomenclatura, desde agosto de 2006, pelo atendimento diferenciado, o qual o cliente agenda o serviço, é recebido pelo próprio mecânico que cuidará do carro e pode acompanhar a execução do serviço. A gerência do Serviço Rápido e da Oficina Premium está sob o comando respectivamente de Madalena Guimarães e Sérgio Ribeiro. No setor de semi-novos, o gerente é o Sr. José Ferraz, apoiado pelos supervisores Lourenço de Lima e Josmar Brendle.

A frente do Grupo Metrosul está o presidente e diretor administrativo Sr. Georges Abou Nabhan, apoiado pela diretora financeira, Sra. Lena Nabhane; diretor comercial Hélio Hecke e o diretor de pós-vendas José Machado.

- Investir continuamente em qualificação técnica e profissional para atender e superar as expectativas dos clientes
- Buscar excelência no atendimento e nos serviços para cumprir integralmente os compromissos de qualidade incorporados à marca Chevrolet
- Fazer com que os resultados de nosso trabalho se multipliquem em benefícios para nossos colaboradores e a comunidade de forma geral.

Em 2007, pelo terceiro ano consecutivo, a Metrosul foi certificada Nível "A" pela General Motors do Brasil, referência de solidez empresarial, do nível de satisfação dos clientes e do padrão de atendimento e serviços.

Em Curitiba, a Metrosul é uma das quatro concessionárias com a bandeira Chevrolet, as outras concorrentes são: Gran Park, CCV e Champagnat. Os preços dos veículos são fornecidos pela GM, e os descontos, tipos de financiamentos, negociação em geral ficam a critério da concessionária.

3.3 ORGANOGRAMA

No Grupo Metrosul até o início deste projeto não existia um organograma oficial. Como elemento essencial na administração da empresa e continuidade do projeto,

as autoras, orientadas pela diretoria, fizeram o levantamento de nomes e cargos para a criação de um organograma. (APÊNDICE A)

3.4 MERCADO AUTOMOTIVO

A Fenabrave - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores foi criada em 1989, como desdobramento da Abrace - Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos, fundada no dia 18 de março de 1965. Presente em todo país a Fenabrave reúne 35 associações de marcas ligadas ao setor da distribuição de veículos, representando, por meio destas, 4.937 concessionários de automóveis nacionais e importados, comerciais leves, caminhões e ônibus, motocicletas, máquinas agrícolas e implementos rodoviários.

No dia 04 de outubro de 2007, o vice-presidente da Fenabrave, Gláucio José Geara nos concedeu uma entrevista. Segundo Geara, o mercado está crescendo devido à estabilidade da economia, baixa inflação, ampliação dos prazos de financiamento e redução das taxas de juros, que gira em torno de 1,8% a 2% no setor.

Este ano houve um aumento de 30% nas vendas de veículos, pois o consumidor está acreditando mais na economia brasileira, mesmo com as questões atuais da política, tem confiança no seu emprego e obteve um aumento de renda. “O automóvel deixou de ser um bem de investimento e se tornou um bem de uso.” O brasileiro quer carro zero km ou semi novo, pois o Brasil apresenta uma deficiência no sistema de transportes coletivos e planejamento urbano.

Atualmente o consumidor de baixa renda pode comprar seu carro, pois as prestações cabem no orçamento, não importando o prazo. Até 6 anos atrás um parcelamento de veículo poderia ser feito em até 36 vezes e hoje pode ser feito em 84 vezes. Os últimos três anos houve um salto na produção de carros flex, que podem utilizar como combustível tanto o álcool quanto a gasolina; hoje 80% dos carros fabricados no país possuem o motor flex.

Em 2007 o Brasil comemora 50 anos da indústria automobilística e a marca de 50 milhões de veículos produzidos (entre automóveis, caminhões, ônibus, tratores e máquinas agrícolas)

O Brasil tem um futuro promissor, pois Geara acredita que o Brasil pode ser um pólo exportador de design e tecnologia. Enquanto país cresce 4%, o setor automotivo cresceu 27% em relação de 2006 para 2007. Hoje o país comporta 18 montadoras, sendo que passou 35 anos com apenas quatro: Fiat, Ford, GM e Volkswagen. Segundo dados da FENABRAVE, todas as montadoras juntas num prazo de 10 anos investirão 20 bilhões de dólares no Brasil.

Hoje o mercado americano está em crise, e suas montadoras nacionais GM e Ford seguem no mesmo caminho. O mercado europeu está estagnado, o japonês está com custos elevados na fabricação, e passa a sua produção para os Estados Unidos. Em artigo publicado na revista da FENABRAVE, Geara afirma que o logo teremos a inserção do carro chinês no Brasil, com veículos econômicos e de baixo custo. Há quatro mercados emergentes em relação ao comércio: Rússia, Índia, China e Brasil. A frota brasileira hoje está em 30 milhões de automóveis circulantes, Curitiba detém 1 milhão e é uma das maiores cidades com a taxa de veículo por habitante.

O Paraná detém o segundo pólo automotivo do Brasil, sendo o primeiro São Paulo. As plantas – fábricas – presentes no Paraná são: Volvo, Renault, Nissan, Volkswagen e Audi. Sendo que a Audi pretende ampliar sua filial paranaense e se tornar a 2ª. Maior fora da França.

Geara comenta que o Grupo Metrosul é o principal grupo General Motors do Paraná. Após sua instalação em Curitiba no ano de 2003, e o mercado aquecido, fez triplicar as vendas em relação a loja de São José dos Pinhais.

3.5 PROJETO DE PESQUISA

Para implantação do projeto com finalidade de melhoria da comunicação e integração do público interno, é necessário identificar a problemática que envolve o tema em questão, ou seja, identificar qual é a situação enfrentada e sentida pelos colaboradores da empresa, no caso o público do projeto. (APÊNDICE B)

3.5.1 Objetivo Geral

Identificar a situação da comunicação interna do Grupo Metrosul – sede Curitiba.

3.5.2 Objetivos Específicos

- Levantamento de dados e aproveitamento das informações obtidas para o desenvolvimento do planejamento de comunicação interna.
- Embasamento para produção de diagnóstico da comunicação interna do Grupo Metrosul – sede Curitiba.
- Obter a visão de outros públicos da situação da comunicação interna da empresa.
- Identificação das falhas na comunicação.

3.5.3 Justificativa

Para que haja uma eficiente elaboração de um plano de comunicação visando a implantação de uma comunicação integrada entre os colaboradores por meio de ações e ferramentas de Relações Públicas, intrinsecamente surge a necessidade de identificação e conhecimento da situação a qual se deseja mudar e também do problema o qual se deseja eliminar.

De acordo com os relatórios fornecidos pelo departamento de recursos humanos da empresa, pudemos analisar quantitativamente parte do público, objeto de estudo do projeto.

3.5.4 Metodologia

Optamos na escolha da aplicação de questionário com perguntas fechadas, afim de melhor identificar o problema, através da padronização das respostas. Esse tipo de resposta também facilita para o entrevistado. A pesquisa quantitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos. Para tal é necessários seguir alguns passos da pesquisa como:

- Delineamento
- Coleta de dados
- Transcrição e preparação dos mesmos para sua análise específica.

Para obter dados de percepção da realidade da comunicação interna na Metrosul, aplicamos um questionário quantitativo no mês de junho de 2007 o qual foi respondida por 56 funcionários da Metrosul Curitiba, sede Central. Mesmo sem a obrigatoriedade de identificação, três colaboradores colocaram seus nomes e setores.

3.6 PERFIL DO COLABORADOR

Os dados foram levantados pelo departamento de recursos humanos no dia 18 de outubro de 2007. Até esta data haviam 296 colaboradores registrados na Metrosul sede Curitiba. Destes, 60 são mulheres (20,27%) e 236 são do sexo masculino (79,72%).

Idade	Quantidade de colaboradores
Até 20 anos:	23
De 21 à 25 anos:	66
De 26 à 30 anos:	59
De 31 à 35 anos:	43
De 36 à 40 anos:	46
De 41 à 45 anos:	27
De 46 à 50 anos:	17
De 51 à 55 anos:	6
Mais de 56 anos:	9
Total de Colaboradores:	296
Média de Idade Geral:	31 anos

Tabela 1: Média de idade geral dos colaboradores efetivos da Metrosul - Curitiba em 18 de outubro de 2007.

Nível Salarial	Quantidade de colaboradores
Salário mínimo =380,00	
Quantidade de salários mínimos	
Até 2:	259
De 2,1 à 3:	24
De 3,1 à 4:	7
De 4,1 à 5:	2
De 5,1 à 6:	2
De 10,1 à 15:	2
Acima de 15,1	0
Total de Colaboradores:	296

Tabela 2: Nível salarial dos colaboradores efetivos da Metrosul - Curitiba

Estado civil	Quantidade de colaboradores
Solteiros	160
Casados	116
Viuvo	1
Separado ou divorciado	14
Outros	3

Tabela 3: Estado civil dos colaboradores efetivos da Metrosul – Curitiba.

Nível Educacional		
Escolaridade	Quantidade de colaboradores	Média Salarial (R\$)
Analfabeto:	0	0,00
1º Grau Incompleto:	9	R\$ 629,89
1º Grau Completo:	31	R\$ 916,10
2º Grau Incompleto:	38	R\$ 579,61
2º Grau Completo:	179	R\$ 508,96
Superior Incompleto:	21	R\$ 509,86
Superior Completo:	15	R\$ 714,20
Pós-Graduação:	1	R\$ 1.823,00
Total de Colaboradores:	296	R\$ 579,47

Tabela 4: Nível Educacional dos colaboradores efetivos da Metrosul - Curitiba

Demonstrativo por tempo de empresa		
Ano	Quantidade de colaboradores	Percentual
Admitidos em 1999	3	1,01%
Admitidos em 2000	3	1,01%
Admitidos em 2001	1	0,33%
Admitidos em 2002	7	2,36
Admitidos em 2003	19	6,41%
Admitidos em 2004	26	8,78%
Admitidos em 2005	26	8,78%
Admitidos em 2006	71	23,98%
Admitidos em 2007	141	47,63%

tabela 5: Demonstrativo de colaboradores por tempo de empresa

Quantidade de colaboradores admitidos em 2007										
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Veículos Novos	1	2	4	1	1	0	1	2	2	5
Veículos Usados	1	0	1	4	2	1	3	4	5	0
Mecânica	1	0	0	0	1	1	2	5	8	4
Serviços Rápidos	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Funilaria	1	2	1	0	0	1	3	0	3	1
Peças	1	2	0	6	1	2	1	0	3	0
Acessórios	0	0	3	0	2	0	0	2	4	0
Administração	1	3	0	3	3	4	8	5	0	3
Financiamento e Seguros	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Preparação e entrega	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1
Total	7	9	10	15	10	11	19	19	27	14

Tabela 6: Quantidade de colaboradores por mês admitidos em 2007.

3.7 PESQUISAS

No mês de fevereiro de 2007, o departamento de Recursos Humanos providenciou uma caixa de sugestões, na qual os colaboradores voluntariamente poderiam preencher a seguinte ficha:

Setor: _____
Sugestão ou crítica: _____ _____

Quadro 2: Ficha da caixa de sugestões

Foram respondidas 122 fichas, dos seguintes setores:

- 28 de Funilaria e Pintura (22,95%)
- 20 de Peças (16,39%)
- 14 de Mecânica (11,47%)
- 10 de Acessórios (8,19%)
- 8 de Vendas (6,55%)
- 8 de Estoque de Peças (6,55%)
- 7 de Financiamento (5,73%)
- 6 de Oficina (4,91%)
- 5 de Semi-novos (4,09%)
- 3 da Entrega Técnica (2,45%)
- 3 de Avaliação(2,45%)
- 2 da Telefonia (1,63%)
- 2 de Serviço Rápido (1,63%)
- 1 administração (0,81%)
- 4 não citaram o setor (3,27%)

Respostas: 118 questionários sugeriam o vale-refeição (96,72%)

1 critica ao não cumprimento de promessas feitas do supervisor para o colaborador

1 critica a perda de clientes devido a falta de comprometimento com estes.

1 pedido de uniforme

1 agilidade na contratação

- 15 questionários foram respondidos com nomes (12,29%)

Citações sobre a refeição:

- Dedução do imposto de renda – referência ao PAT (Programa de Alimentação do trabalhador)
- Melhoraria não apenas a estima do colaborador, mas da empresa inteira
- Vale-alimentação para os estagiários
- É uma necessidade básica
- Queremos vale alimentação
- Urgente
- A Metrosul é a única concessionária de Curitiba que não dá refeição aos colaboradores
- Vale-mercado

Outras citações

- Iniciativa pelo bem estar dos seus colaboradores
- Brindes para presentear e ações de fidelização dos clientes
- Melhoria nas instalações estruturais
- Melhoria dos processos (emissão de nota para agilizar a entrega do produto)
- Ajuda coletiva
- Pagamento de insalubridade
- Pagamento de horas extras
- Agilidade nas contratações
- Pedidos de uniformes

- Cumprir promessas feitas aos colaboradores (comissão por cuidados com o box da Oficina Premium)
- Cursos de segurança
- Mais ação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)
- Maior limpeza na oficina
- Definição de cargos e salários

3.8 RESULTADOS DAS PESQUISAS EM GRÁFICOS

1 - Qual sua área de atuação dentro do Grupo Metrosul?

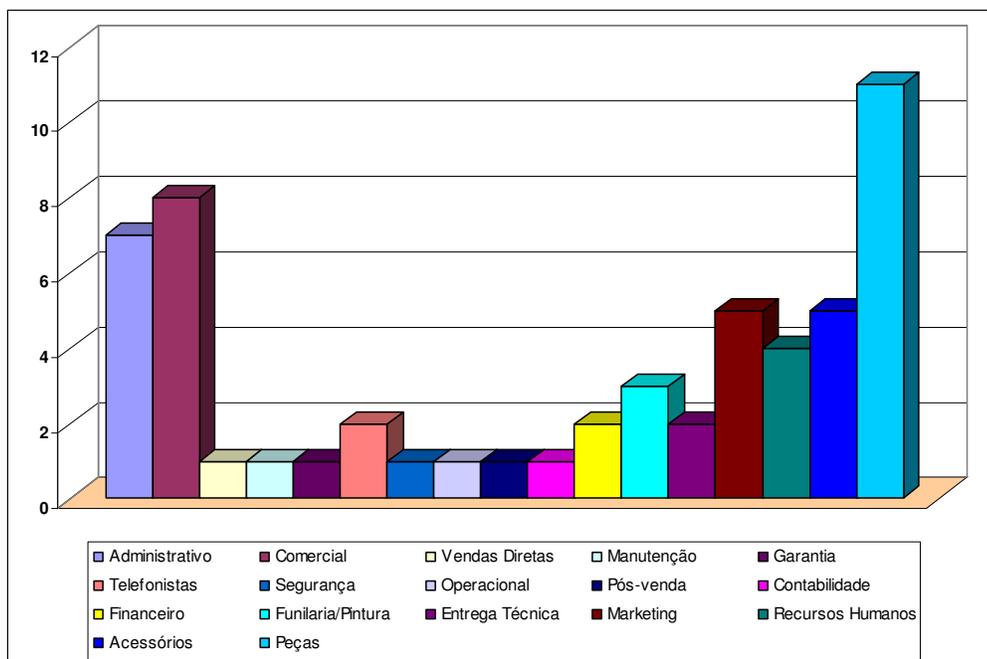


Gráfico 1 – Colaboradores de cada departamento que responderam o questionário.

Resultado:

SETOR	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Peças	11 colaboradores	19,64%
Consultor de vendas	8 colaboradores	14,28%
Administrativo	7 colaboradores	12,5%
Acessórios	5 colaboradores	8,92%
Marketing	5 colaboradores	8,92%
Recursos Humanos	4 colaboradores	7,14%

Funilaria/Pintura	3 colaboradores	5,35%
Telefonistas	2 colaboradores	3,57%
Financeiro	2 colaboradores	3,57%
Entrega Técnica	2 colaboradores	3,57%
Vendas diretas	1 colaborador	1,78%
Manutenção	1 colaborador	1,78%
Garantia	1 colaborador	1,78%
Operacional	1 colaborador	1,78%
Pós-vendas	1 colaborador	1,78%
Contabilidade	1 colaborador	1,78%
Segurança	1 colaborador	1,78%

Tabela 7: Colaboradores de cada departamento que responderam o questionários

2- Há quanto tempo trabalha na Metrosul?

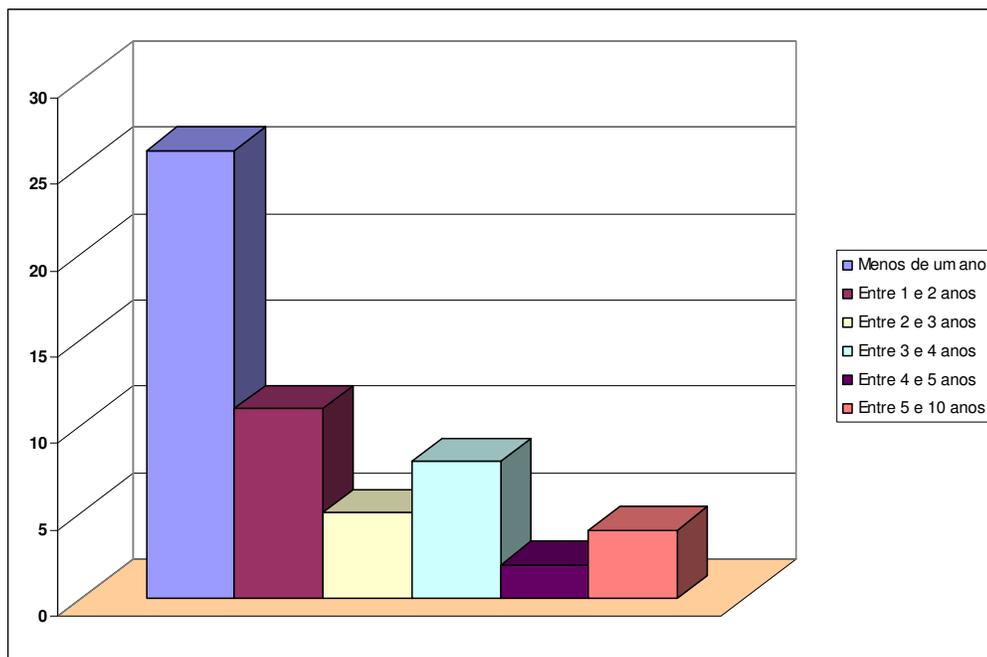


Gráfico 2 – Quantidade de anos de atuação na empresa

Resultado: 46,4% trabalham na Metrosul há menos de um ano, e 19,64% trabalham entre 1 e 2 anos.

4 - Como foi sua recepção e acolhimento no início de suas atividades no Grupo

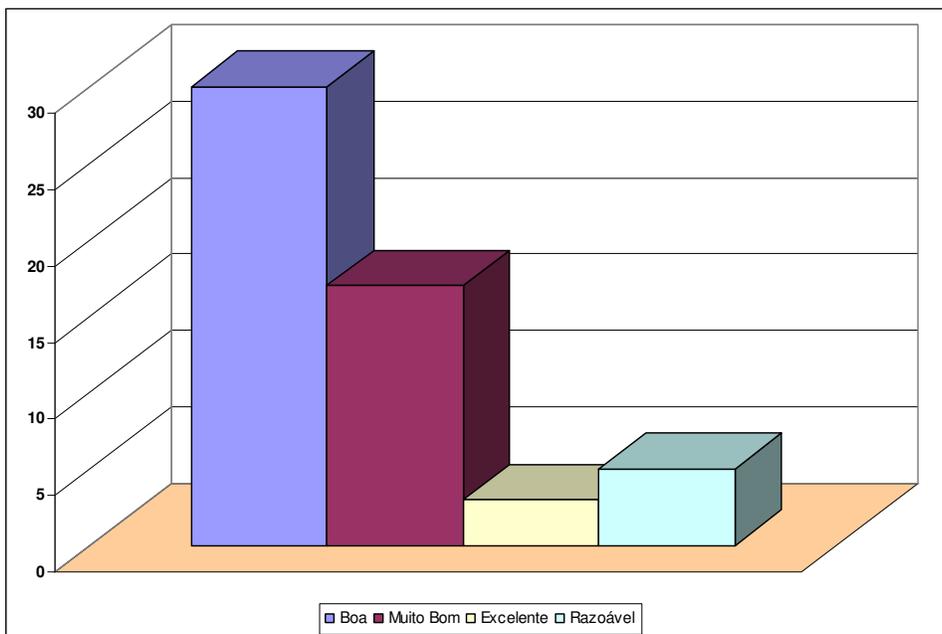


Gráfico 3 – Receptividade no Grupo Metrosul

Resultado: boa 53,5%; muito bom 30,35%; razoável 8,92%, excelente 5,35%

4 - Você conhece a estrutura organizacional da empresa (organograma)?

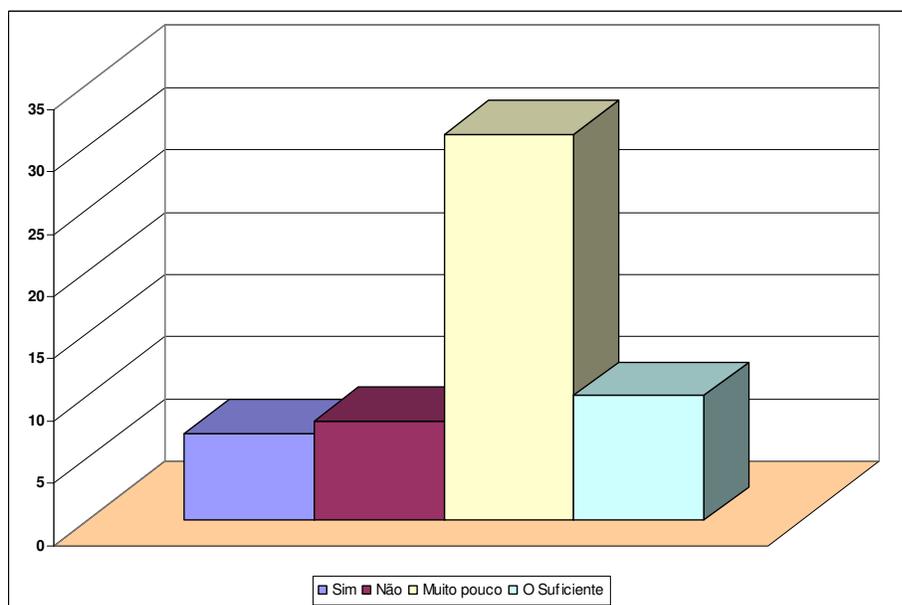


Gráfico 4 – Nível de conhecimento do organograma da empresa

Resultado: Muito pouco 55,35%; suficiente 17,85%; não 14,28%, sim 12,5%

5 - Você conhece todas as áreas?

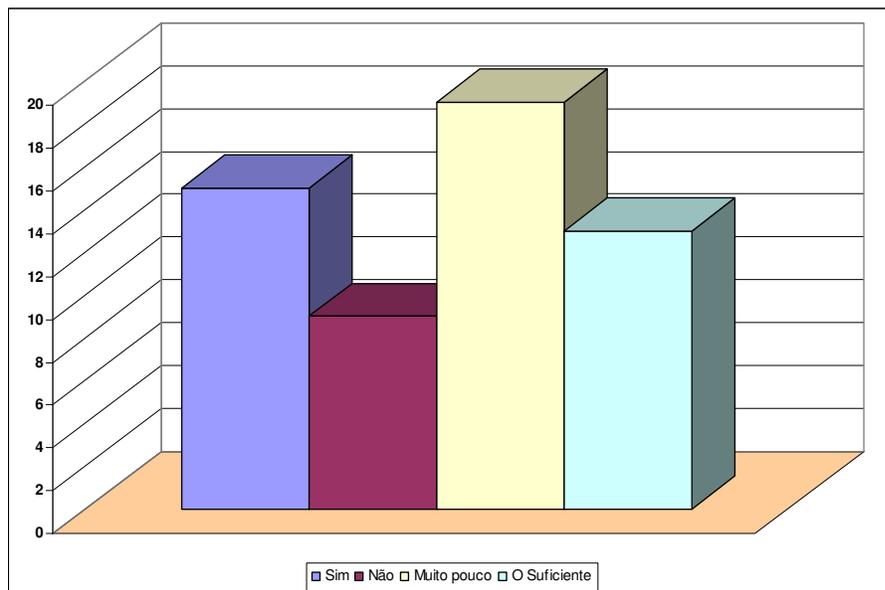


Gráfico 5 – Nível de conhecimento sobre outras áreas

Resultado: Muito pouco 33,92%; sim 26,78%; suficiente 23,21%; não 16,07%.

6- Você conhece a função de todas as áreas?

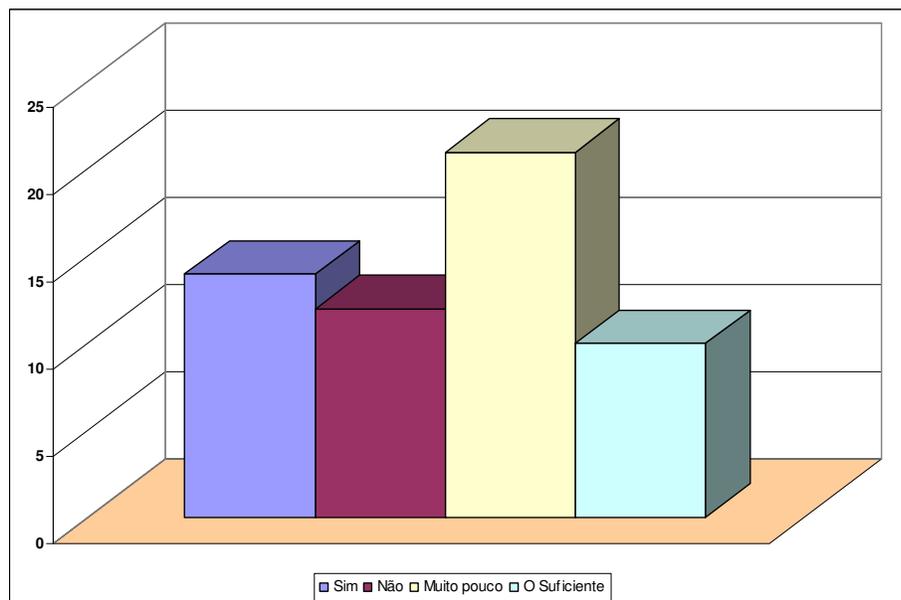


Gráfico 6 – Nível de conhecimento sobre a função de todas as áreas

Resultado: Muito pouco 37,5%, sim 14 – 25%, não 24,42%, o suficiente 17,85%

7 - Você conhece o responsável de cada área?

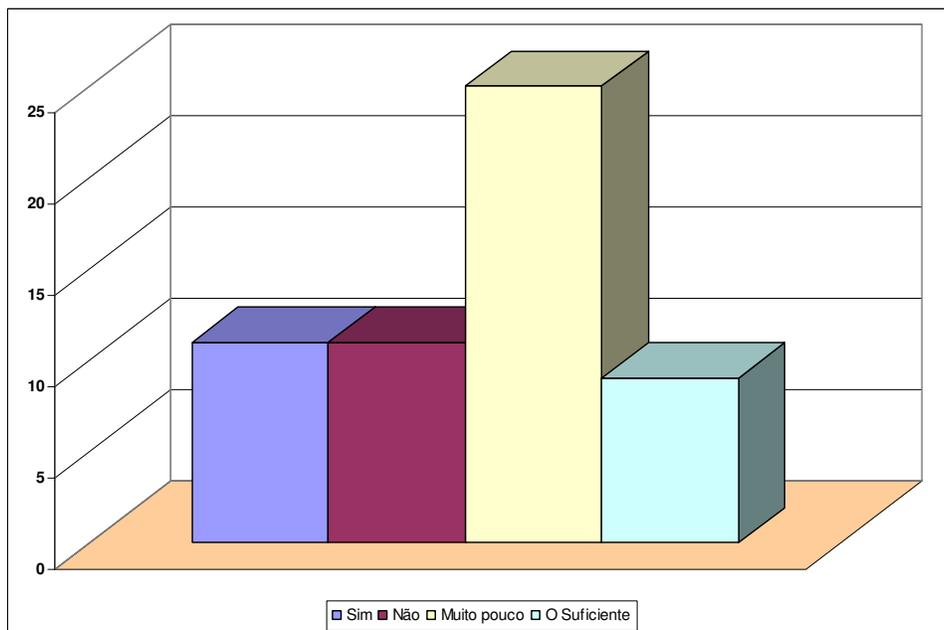


Gráfico 7 – Conhecimento sobre o responsável de cada área

Resultado: Muito pouco 44,64%, sim 19,64%, não 19,64%, o suficiente 16,07%

8 - Você acha que a empresa de uma maneira geral é integrada ?

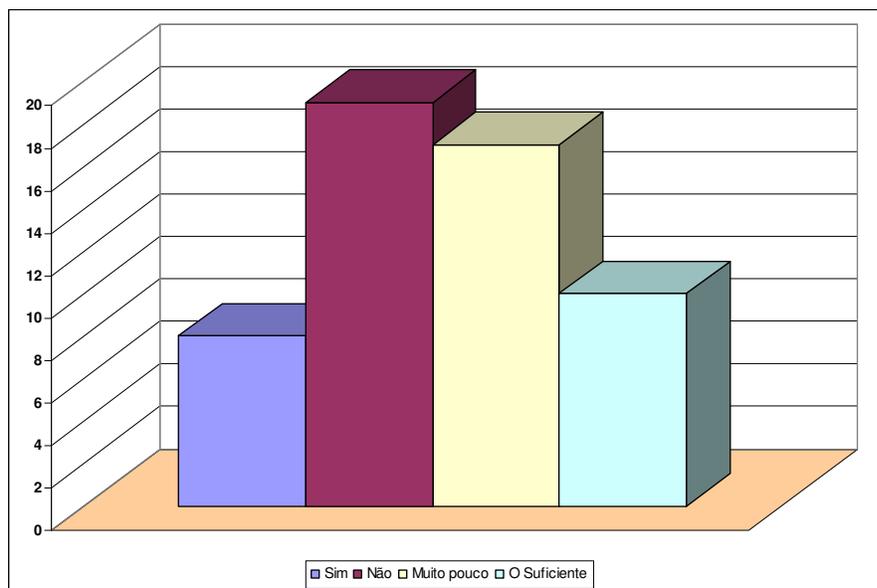


Gráfico 8 – Integração da empresa em geral.

Resultado: não 33,92%, muito pouco 30,35%, o suficiente 17,85%, sim 14,28%

9 - Você acha que existe uma comunicação eficiente entre as áreas em relação aos colaboradores?

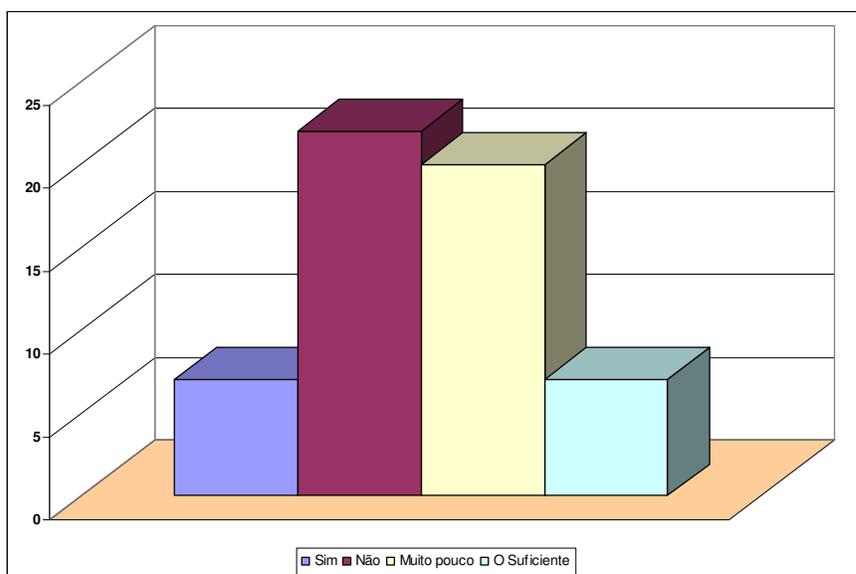


Gráfico 9 – Existência de comunicação eficiente entre as áreas em relação aos colaboradores

Resultado: não 39,28%, muito pouco 35,71%, o suficiente 12,5%, sim 12,5%

10 - Você conhece os objetivos da empresa?

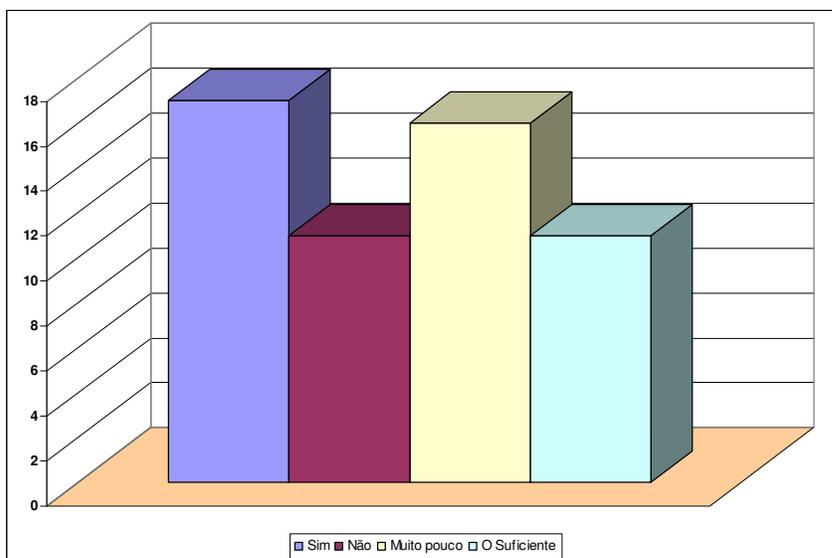


Gráfico 10 – Conhecimento do colaborador sobre os objetivos da empresa

Resultado: sim 30,35%, muito pouco 28,57%, não 19,64%, o suficiente 19,64%

11 - Você sente um esforço coletivo para alcançar esses objetivos?

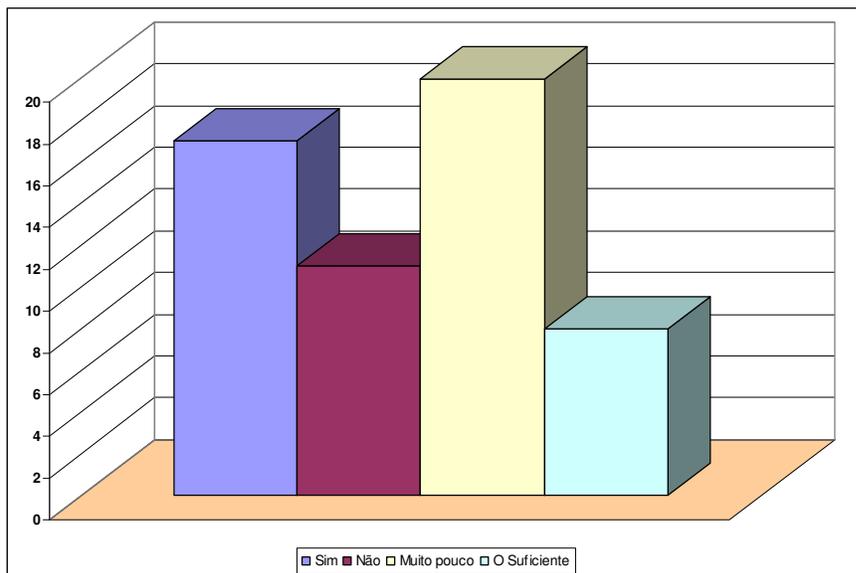


Gráfico 11: Percepção de esforço coletivo para alcançar os objetivos da empresa

Resultado: muito pouco 35,71%, sim 30,35%, não 19,64%, o suficiente 14,28%

12 - Você se sente motivado pela empresa para buscar esse objetivo?

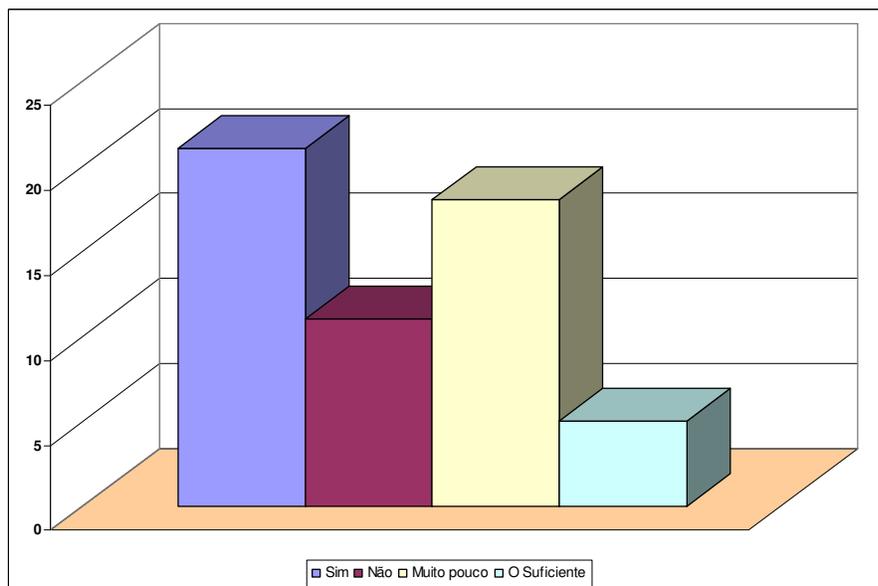


Gráfico 12 – Motivação individual para alcançar os objetivos da empresa

Resultado: sim 37,5%, muito pouco 32,14%, não 19,64%, o suficiente 8,92%

13 - Você acredita na sua possibilidade de ascensão profissional dentro do Grupo?

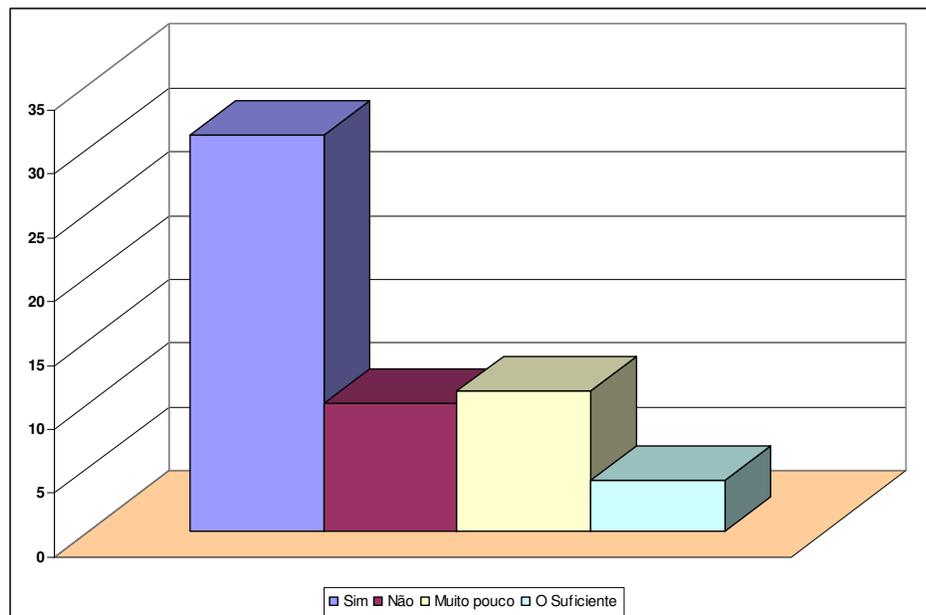


Gráfico 13 – Ascensão profissional dentro do grupo

Resultado: Sim 55,35%; muito pouco 19,64%, não 17,85%; suficiente 7,14%.

3.8.1 Respostas

Com relação às sugestões e críticas apresentadas nos formulários, houve a necessidade da diretoria e do departamento de recursos humanos providenciarem uma equipe terceirizada para servir refeições aos colaboradores. Em julho de 2007 foi contratado um restaurante que servia os almoços utilizando as instalações do refeitório, o qual permaneceu apenas um mês. Em setembro houve a contratação de outro restaurante terceirizado, que está até hoje servindo as refeições aos colaboradores. O preço é R\$ 4,00 por almoço, podendo ser descontado em folha de pagamento.

As respostas fornecidas nos questionários nos levaram a análise e estudo para criação de ações e estratégias para melhoria da comunicação interna na Metrosul. Nota-se que apesar da grande rotatividade, desconhecimento de assuntos importantes da empresa, os colaboradores acreditam em sua ascensão profissional dentro do Grupo.

4 AÇÕES E FERRAMENTAS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO METROSUL - CURITIBA.

4.1 PROPOSTA

O Grupo Metrosul aumentou seu quadro de colaboradores de 60 colaboradores em 1999 para 400 em 2006. A família Nabhan vindo da cidade interiorana de Umuarama-PR com a já bem sucedida Uvel (concessionária Chevrolet de Umuarama), instalou-se em São José dos Pinhais em 1999, iniciando assim uma grande historia de sucesso em vendas Chevrolet.

O mercado exige rapidez, dinamismo e eficiência em todas as ações para que as metas e os objetivos sejam atingidos com sucesso. As mudanças podem ser melhor assimiladas se a empresa dispuser de um bom processo de comunicação, principalmente com o publico interno - aquele que primeiro sente o impacto das transformações ocorridas interna e externamente. Como qualquer media empresa, a Metrosul tem uma estrutura na qual facilmente acontecem ruídos e falhas no processo de comunicação, que precisam ser identificados e superados.

Este projeto objetiva criar estratégias e ações de relações públicas para a Metrosul, levando em consideração a estrutura e as características específicas da empresa. O trabalho foi fundamentado por entrevistas com colaboradores e chefias; pesquisas em documentos e arquivos; observação direta. Com base nessas pesquisas foi elaborado um diagnostico e foram propostas estratégias e ações.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A rotatividade de empregados na Metrosul é alta, dos 296 colaboradores, 141 foram contratados no ano de 2007. Dependendo do setor, a rotatividade é maior, a exemplo de vendas, o qual não atingindo as metas ou cometendo algum deslize é dispensado da empresa. O departamento de recursos humanos foi reestruturado no início do ano, e é responsável por admissão, demissão, pagamentos, benefícios, e algumas questões judiciárias. Neste departamento não há nenhuma ação ou estratégia em benefício da comunicação interna da Metrosul, nem alguém interessado nesta área.

O departamento de marketing da Metrosul é responsável pela parte publicitária da empresa, com anúncios de jornal para semi-novos no jornal Gazeta do Povo e anúncios na rádio Transamérica. Também conta com uma equipe de cinco estagiárias que são responsáveis pelos *follow-up*; que telefonam para os clientes que visitam a Metrosul e perguntam como foi o atendimento, a negociação e até o que ele pensa da Metrosul e assim podem ajudar o vendedor a fechar negócio, ou identificar alguma falha ocorrida no atendimento.

O fato de não ter uma assessoria de comunicação atuante na Metrosul contribui para que os laços com os públicos sejam pouco valorizados. No que refere-se ao público interno, a empresa ainda não incorporou a transformação do empregado em parceiro como uma necessidade: o colaborador (apesar de ser assim denominado pela empresa), de um modo geral, não “veste a camisa da empresa”; o comprometimento é parcial, baseado na recompensa financeira e no medo da exclusão social ou demissão. Em meio às diversas mudanças estruturais da empresa, muitas vezes, o colaborador se sente confuso, sem saber a função de outros setores.

Segundo os resultados das pesquisas, os colaboradores sentem a necessidade de políticas de comunicação em prol de si mesmos da empresa. Apesar da alta rotatividade, acreditam em sua ascensão profissional dentro do grupo.

4.3 DIAGNÓSTICO

Resumo do ambiente interno:

Pontos positivos:

- A diretoria está se preocupando com a comunicação interna da empresa, e algumas ações já estão sendo feitas.
- A maioria dos colaboradores acredita na empresa

Pontos negativos

- Alta rotatividade de colaboradores
- Desconhecimento do colaborador sobre a função dos outros setores

- Falta de um plano estratégico de comunicação
- Algumas atividades estão sendo realizadas de maneira ineficaz devido a ausência de um profissional de comunicação estratégica
- Carência de meios de comunicação e sub-aproveitamento dos meios existentes
- Deficiência na elaboração de ações motivacionais para o público interno
- Dificuldade de integração entre colaboradores

4.4 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

- Diretoria
- Gerentes e supervisores
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes

4.5 OBJETIVOS

3.5.1 Objetivo Geral

Criar uma cultura de comunicação dentro da Metrosul, de modo a tornar mais dinâmico o fluxo de informações entre os públicos da organização, em benefício do sucesso da empresa.

3.5.2 Objetivo específico:

Aperfeiçoar a política de comunicação do Grupo Metrosul. O desenvolvimento desse projeto foca de forma específica e centralizada na administração de reações e relações do público interno, despertando atitudes positivas para a empresa e para o próprio colaborador.

- Estudar as falhas de comunicação da empresa
- Otimizar a informação de via dupla - fluxo de informações

- Implantar no grupo a importância da cultura de comunicação.
- Envolver o público interno nos processos da empresa
- Apresentar a direção da organização que as soluções de certos problemas podem estar nas mãos dos próprios colaboradores
- Despertar colaboradores a consciência do trabalho desenvolvido pela empresa e da parte que lhes cabe no esforço conjunto para o crescimento da organização.
- Procurar maior integração de todas as áreas, utilizando para isso os meios de comunicação disponíveis, motivando o empregado a desenvolver suas aptidões, fortalecendo, ao mesmo tempo, o espírito de corpo.
- Incentivar o maior entrosamento entre os colaboradores, proporcionando-lhes informação, cultura, educação e lazer.
- Conseguir a sua compreensão e cooperação no que concerne aos objetivos e metas da empresa, por intermédio da conscientização quanto à necessidade de participar do processo produtivo, como elemento que constitui o fato dinâmico da organização e o objeto mais imediato de toda a sua atenção.

4.6 JUSTIFICATIVA

Devido às falhas de comunicação observadas na organização, visamos melhorar a relação colaborador-empresa através de ações ferramentas de Relações Públicas; tecnicamente aplicaremos os estudos teóricos da área de comunicação interna à organização. Utilizaremos as ferramentas de Relações Públicas voltados à comunicação interna em prol dos colaboradores e dos processos do Grupo Metrosul.

4.7 AÇÕES

4.7.1 Apresentação do plano de comunicação para os colaboradores

4.7.1.1 Objetivo geral

Buscar atitudes pró-ativas e comprometimento do colaborador através da transmissão de informações a respeito da implantação do novo plano de comunicação interna do Grupo Metrosul.

4.7.1.2 *Objetivos específicos*

- Informar e preparar o colaborador a respeito do novo plano de comunicação estratégica
- Tornar o colaborador parte integrante do novo processo de planejamento de comunicação interna
- Transmitir ao colaborador sua importância e seu papel para o sucesso do novo plano de comunicação.
- Conquistar o comprometimento do colaborador na implantação das ações.

4.7.1.3 *Justificativa*

Tendo em vista que será implantado um novo plano de comunicação interna no grupo, e tendo como público os colaboradores da empresa nada mais sensato e necessário do que apresentação da ação para público do projeto, os colaboradores. Dessa maneira a apresentação do projeto visa tornar o colaborador desde o início parte essencial do planejamento. Uma vez que o público da ação esteja previamente informado e receptivo para a implantação do planejamento e as ferramentas que serão aplicadas espera-se um *feedback* mais ágil e preciso.

4.7.1.4 *Público*

- Diretoria
- Supervisores
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes

4.7.1.5 *Características da ação*

O evento consiste na apresentação, através de uma palestra, do novo planejamento de comunicação interna da Metrosul. Essa palestra servirá para informar os colaboradores sobre a implantação da nova campanha de comunicação

interna, bem como as ferramentas que nela serão utilizadas. Também nessa reunião será apresentado aos colaboradores o selo desse novo planejamento de comunicação. Esse selo será o símbolo do projeto, devendo estar impresso em todo material de divulgação das ações implantadas.



Figura 1 - Selo do Programa Comunicação Total

A reunião trata-se de uma confraternização que ocorrerá no período vespertino, onde o público interno será convidado para um *coffee break* no próprio estabelecimento, seguido de uma palestra explicativa em relação ao novo projeto de comunicação. A palestra será ministrada pelo presidente do grupo bem como a coordenadora do projeto dentro da Metrosul.

4.7.1.6 Divulgação

- Convites pessoais distribuídos nos departamentos (APÊNDICE C)



Figura 2 - Convite – Programa Comunicação Total – frente



Figura 3 - Convite – Programa Comunicação Total – verso

- Convites on-line
- Avisos no Jornal Mural



Você não pode perder!

A Metrosul com muito entusiasmo convida todos seus colaboradores para participar da apresentação do nono Programa de Comunicação Total Metrosul, o P.C.T.

Com esse novo projeto a Metrosul pretende inserir seu funcionamento na Era da comunicação, onde todos seus colaboradores, partes integrantes da organização, exercerão voz ativa e participação efetiva dentro da empresa.

Venha e entre nessa Rede!

Dia:	02/02/2008
Local:	Salão Superior da Loja
Horário:	Início da apresentação às 18h30

Figura 4 – Cartaz de divulgação do Programa Comunicação Total (tamanho A3)

4.7.1.7 Recursos Humanos

- Equipe do departamento de recursos humanos
- Equipe de marketing
- Coordenadoras responsáveis pelo projeto
- Presidente da empresa

4.7.1.8 Recursos Materiais e financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Microfone	01	A empresa já possui	A empresa já possui
Data Show	01	A empresa já possui	A empresa já possui
Gráfica – impressão convites	300	R\$ 0,66	R\$ 200,00
Coffee break	300	R\$ 3,00	R\$ 900,00
TOTAL			R\$ 1.100,00

4.7.1.9 Controle e Avaliação

Após o evento será aplicado um questionário buscando identificar qual foi o grau de entendimento e comprometimento obtido junto ao colaborador em relação ao conteúdo explanado. Será disponibilizado um e-mail para receber críticas, sugestões e comentários tanto da palestra quanto do andamento das ações.

4.7.2 Caixa de Sugestões

4.7.2.1 Objetivo geral

Estabelecer um canal de livre comunicação entre o público interno e as gerências, pois a partir das sugestões, críticas e comentários a diretoria terá mais uma ferramenta para tomar conhecimento do que pensam seus colaboradores e como eles se sentem em relação à empresa.

4.3.7.2.2 *Objetivos específicos*

- Medir o grau de satisfação do colaborador em relação à empresa bem como sua função dentro dela.
- Permitir que críticas ou sugestões cheguem de maneira mais rápida até as chefias
- Permitir que o colaborador participe de maneira efetiva e privada, através de sua opinião, de mudanças dentro da empresa.

4.7.2.3 *Justificativa*

Na Metrosul não existe um canal de comunicação que leve a informação do colaborador até a gerência. Saber o que pensam e quais as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia dos colaboradores é importante.

Afinal nada melhor do que o indivíduo que executa a tarefa para saber as dificuldades que enfrenta. Dentro de empresas, a Caixa de Sugestões demonstra-se uma eficiente ferramenta em prol da boa comunicação entre colaboradores e empresa.

É primordial para o bom andamento dos negócios da empresa que além dos clientes, seu público interno também esteja satisfeito, ou ao menos saiba que suas necessidades ou reclamações estão sendo ouvidas.

A caixa de sugestões é ainda mais eficaz para o momento de implantação de um novo projeto na empresa, como é o caso do plano de comunicação interna. Assim torna-se mais eficaz extrair continuamente *feedback* dos colaboradores, identificando suas necessidades e monitorando sua satisfação.

4.7.2.4 *Público*

- Colaboradores

4.7.2.5. Características da ação

A caixa de sugestões será implantada logo após a apresentação do plano de comunicação aos colaboradores. Serão colocadas Caixas de Sugestões em quatro diferentes pontos estratégicos da empresa:

- 1- Veículos novos
- 2- Veículos semi-novos
- 3- Refeitório
- 4- Funilaria

A caixa de sugestões será aberta semanalmente pela pessoa responsável (Recursos Humanos). As informações serão transmitidas à administração para serem discutidas nas reuniões subseqüentes, onde serão analisadas possibilidades de aplicação, no caso de sugestões, ou ajustes, no caso de críticas.

4.7.2.6. Divulgação

- Convites online (via Apollo)
- Avisos no Jornal Mural
- Mensagens no holerite

4.7.2.7. Recursos Humanos

Equipe de Recursos Humanos e posteriormente para análise das sugestões gerentes de todos os departamentos.

4.7.2.8 Recursos Materiais e Financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Caixa de sugestão de madeira	04 uni	R\$ 40,00	R\$ 160,00
Blocos de papel Personalizados	4 blocos(200 folhas) / mês	R\$ 8,00	R\$32,00
Caneta esferográfica	8 uni / mês	R\$ 0,70	R\$ 5,60
TOTAL			R\$ 197,60

4.7.2.9 Controle e Avaliação

A Caixa de Sugestões será aberta semanalmente e terá todas suas informações transcritas em ata, a qual estará sempre disponível para consulta dos administradores da empresa.

4.7.3 Metrosul em Dia (Jornal Mural)

4.7.3.1 Objetivo Geral

Proporcionar um melhor fluxo de informações entre diretoria e colaboradores da Metrosul.

4.7.3.2. Objetivos específicos

- Formalizar a comunicação interna
- Informar sobre os acontecimentos e mudanças importantes no mercado em atuação
- Divulgar as atividades específicas das áreas
- Divulgar o calendário da empresa
- Atualizar os colaboradores sobre inovações relevantes à empresa

4.7.3.3 Justificativa

O mural foi escolhido como um dos instrumentos de comunicação interna porque é um meio eficaz para tornar rápida a propagação de informações, com uma linguagem acessível e motivadora e um custo relativamente pequeno.

4.7.3.4 Público

- Colaboradores da Metrosul.

4.7.3.5 Características

O Jornal Mural do Grupo Metrosul será implantado em quatro pontos da matriz Curitiba:

1-Veículos novos

2- Veículos semi-novos

3- Refeitório

4-Funilaria

A primeira edição será coordenada pelo departamento de marketing, com informações genéricas. Posteriormente, as informações específicas das áreas da empresa serão coletadas através de reuniões quinzenais. Informações gerais serão obtidas no departamento de Recursos Humanos e através da diretoria. A linguagem será coloquial e concisa para atingir os funcionários de diversos setores da empresa, de forma a proporcionar uma rápida compreensão das informações mais importantes. O *layout* terá uma estrutura simples, com textos e fotos. O Jornal também será disponibilizado em formato *online*, por meio do programa Apollo. É necessário este tipo de ferramenta para atingir os colaboradores que não possuem computador na área de trabalho.

4.7.3.6 Sessões

- Agenda: calendário seguido pela Fenabreve e Metrosul; feriados, comemorações internas.
- Notícias da Metrosul – fornecidos pela diretoria.
- Notícias dos setores – fornecidos pelos gerentes.
- Lista de aniversariantes.
- Boas vindas aos novos colaboradores

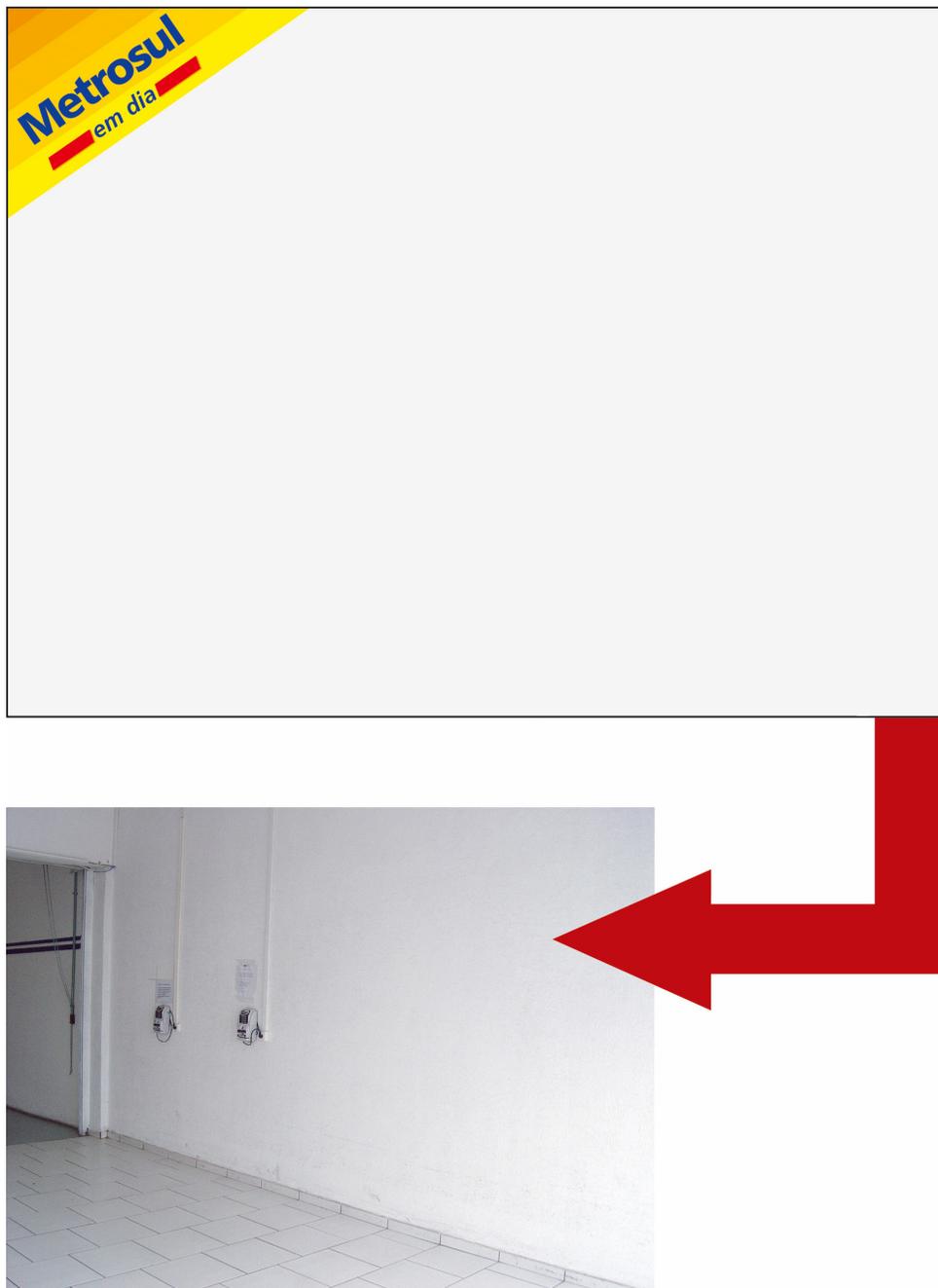


Figura 5: Layout e localização do jornal mural.

4.7.3.7 Apollo

O Apollo é um sistema digital, desenvolvido com tecnologia de banco de dados, que automatiza os principais processos da concessionária: veículos, peças e oficina, além dos administrativos e financeiros. Os sistemas de EIS, CRM, comunicação com montadoras e atendimento a clientes via Internet complementam

o Apollo, tornando-o a melhor solução de para as concessionárias de veículos. A Metrosul utiliza o Apollo como intranet e está disponível para a maioria dos funcionários da empresa. Como benefícios, sistema Apollo apresenta:

- Otimização de processos.
- Informações para a tomada de decisão.
- Integração Financeira e Contábil Automática e On-Line.
- Controle de Matriz e Filiais On-Line e Real Time ou Consolidação de Empresas.
- Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM).
- Facilidade para realizar Simulações de Vendas.
- Otimização do Estoque de Peças.
- Correio Eletrônico interno.
- Agilidade na aprovação de propostas, créditos e descontos.
- Eliminação de controles paralelos.
- Facilidade de utilização.

4.7.3.8 Recursos Humanos

A equipe de marketing ficará responsável pela criação e atualização do jornal mural.

4.7.3.9 Recursos Financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Mural em madeira (1,20 X 0,90)	04	R\$ 55,00	R\$ 220,00
Resma de papel sulfite gramatura 90	01	R\$ 12,90	R\$ 12,90
Cartucho de tinta Color Epson	01	R\$ 90,00	R\$ 90,00
TOTAL			R\$ 322,90

4.7.3.10 *Controle e Avaliação*

Haverá um espaço para sugestões e críticas, uma Caixa de Sugestões junto ao mural, como forma de *feedback* do jornal mural.

4.7.4 Mensagens e avisos no holerite

4.7.4.1 *Objetivo geral*

Veicular através do holerite de pagamento mensagens, recados e convites a todos colaboradores da Metrosul - Curitiba.

4.7.4.2 *Objetivos específicos*

- Aperfeiçoar a transmissão de convites, mensagens e recados aos colaboradores, garantindo assim maior fluxo de informações dentro da empresa.
- Garantir o maior número de colaboradores informados a respeito de um determinado assunto.

4.7.4.3 *Justificativa*

O holerite de pagamento é um documento que mensalmente a empresa entrega aos seus colaboradores. Por conter informações importantes a respeito de remuneração salarial esse documento é lido com atenção pelo colaborador e assim uma mensagem contida no mesmo dificilmente passaria despercebida, tornando o holerite uma eficiente ferramenta de comunicação entre a empresa e seus colaboradores.

4.7.4.4 *Público*

- Colaboradores que recebem holerite impresso na Metrosul.

4.7.4.5 Características da ação

Os holerites de todo o Grupo Metrosul são impressos pelo departamento de recursos humanos. Assim, todos os convites, avisos e mensagens simples e curtas que a empresa necessitar transmitir ao colaborador, além dos demais meios também serão transmitidas através da impressão no holerite entregue ao colaborador mensalmente.

Metrosul Comercial de Veiculos Ltda **Recibo de Pagamento de Salário**
 Metrosul 05783976/0001-00 Folha Mensal de 31/07/2007

Código Nome do Funcionário CBO Etna Local Depto. Setor Seção H.

00000000 ANTONIO DA SILVA /Telefonista

Cód.	Descrição	Relatório	Vencimento	Descrição
001	Salário	30 dias	542,00	
025	Horas Extras 65%	5,50	27,33	
030	Repouso s/Horas Extras		5,26	
214	Cont. Assistencial			13,55
221	Vale-Transporte			32,52
224	Assistencia Medica - Unimed			15,28
381	Inss Sobre a Folha			43,95

"Você tem críticas ou sugestões ao Grupo Metrosul? Então vá a caixa de sugestões mais proxima e deixe sua contribuição. Para nós sua opinião vale ouro"

Total de Vencimentos: 574,59 Total de Descontos: 105,30

Valor Líquido: 469,29

Salário Base: 542,00 Sal. Contr. INSS: 574,59 Base Calc. FGTS: 574,59 F.G.T.S. do Mês: 45,96 Base Calc. IRRF: 574,59 Falso IRRF

NUM.00028 DATA PGTO.: 06/08/2007

DECLARO TER RECEBIDO A IMPORTANCIA LIQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO

DATA

Figura 6 – Mensagem no holerite

4.7.4.6 Divulgação

A ação não necessita de divulgação.

4.7.4.7. Recursos humanos

Departamento de recursos humanos

4.7.4.8. Recursos materiais e financeiros

A ação não dependerá de recursos materiais nem financeiros tendo em vista que as impressões das mensagens não terão custo significativo para orçamento.

4.7.4.9. Controle e Avaliação

A ação não necessitará de controle ou avaliação.

4.7.5. Calendário Comemorativo

4.7.5.1 Objetivo geral

Promover a integração do colaborador com a empresa, além de criar uma identidade empresarial através da comemoração de datas significativas.

4.7.5.2 Objetivos específicos

- Reforçar os laços da empresa com o colaborador.
- Integrar a equipe em torno de acontecimentos e datas marcantes.
- Despertar uma atmosfera positiva na empresa através de comemorações.
- Criar uma personalidade para empresa através de datas significativas tanto para a Metrosul quanto para seus colaboradores.

4.7.5.3 Justificativa

Toda empresa possui datas significativas, como o dia de sua fundação, dia da inauguração de uma nova sede, ou até mesmo dia de uma mudança crucial em seu funcionamento. Todas essas datas lembradas e comemoradas juntamente com os colaboradores acabam desenvolvendo uma personalidade empresarial, e é

justamente essa comemoração que ajuda a empresa a estreitar seus laços com seus colaboradores.

Assim, a adoção de um calendário comemorativo se torna extremamente rentável a partir do momento que pensamos no colaborador como parte integrante e essencial da empresa. Associando oportunidades como esta à criatividade da equipe de marketing, ações muito interessantes podem ser implantadas.

4.7.5.4 Público

- Diretoria
- Supervisores e gerentes
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes
- Familiares dos colaboradores da Metrosul.

4.7.5.5. Características da ação

Será criado um calendário comemorativo com cinco datas significativas para a empresa, além de datas de comemoração nacional. As datas serão comemoradas com um evento ou apenas o oferecimento de lembranças. No caso de comemorações com eventos, estes contarão com planejamento antecipado bem como divulgação de sua importância perante os colaboradores. As comemorações acontecerão nas dependências da empresa ou em espaços locados.

4.7.5.6. Calendário Comemorativo 2008

07/05/2008 (Sexta-feira)	Dia das Mães
06/08/2008 (Sexta-feira)	Dia dos Pais
01/10/2008 (Quarta-feira)	Dia do Vendedor
06/10/2008 (Segunda-feira)	Comemoração dos 5 anos de Metrosul Veículos de Curitiba
14/12/2008 (Domingo)	Festa de confraternização de Natal e Final de Ano da Metrosul Veículos.

- Dia das Mães

No dia útil anterior ao domingo do Dia das Mães, 7 de maio (sexta-feira), será oferecido às colaboradoras que são mães uma limpeza de pele e uma massagem anti-estresse. Os atendimentos ocorrerão durante todo o dia e será instalado na área do refeitório.

Na quinta-feira, 6 de maio serão distribuídas senhas para as mães participantes que ganharão a massagem e a limpeza garantindo assim a ordem de atendimento no dia do evento. Além das massagens e limpeza de pele, na sexta-feira ao final do expediente, o presidente reunirá todos os colaboradores para anúncio da ganhadora do Prêmio “*Mãe Modelo 2008*” promovido na empresa em virtude do Dia das Mães.

A premiação trata-se de um concurso que será anunciado três semanas antes da confraternização e terá como objetivo reunir fotos das colaboradoras com seus filhos em momentos de lazer. As fotos serão expostas no “Cantinho da Fama”, localizado no refeitório, e lá todos os colaboradores poderão conferir as fotos e dar seu voto na Caixa de Votos, caixa especialmente colocada para a ocasião. Estará sendo avaliada a foto de lazer mais inusitada, ou seja, a foto de um momento em família (mãe e filhos) mais divertida.

A contagem dos votos e o anúncio da grande vencedora serão feitos no dia do evento (sexta-feira) pelo presidente da empresa. O prêmio será um almoço para 4 pessoas (sem bebida inclusa) na Churrascaria *Los Pampas* em São José dos Pinhais para o domingo do Dia das Mães.

- Dia dos Pais

A comemoração do Dia dos Pais seguirá exatamente os mesmos moldes da comemoração do Dia das Mães. Assim, no dia útil anterior ao domingo do Dia dos Pais, 6 de agosto (sexta-feira), será oferecido aos colaboradores pais da empresa um corte de cabelo e uma massagem anti-estresse. Os atendimentos ocorrerão durante todo o dia e será instalado na área do refeitório.

Na quinta-feira, 5 de agosto serão distribuídas senhas para os pais participantes que ganharão a massagem e a corte de cabelo garantindo assim a ordem de atendimento no dia do evento. Além das massagens e do corte de cabelo,

na sexta-feira ao final do expediente, o presidente reunirá todos os colaboradores, para anúncio da ganhador do Prêmio “ *Pai Modelo 2008* ” promovido na empresa em virtude do Dia dos Pais.

A premiação trata-se de um concurso que será anunciado três semanas antes da confraternização e terá como objetivo reunir fotos dos colaboradores pais com seus filhos em momentos de lazer. As fotos serão expostas no “Cantinho da Fama”, localizado no refeitório, e lá todos os colaboradores poderão conferir as fotos e dar seu voto na Caixa de Votos, caixa especialmente colocada para a ocasião. Estará sendo avaliada a foto de lazer mais inusitada, ou seja, a foto de um momento em família (pai e filhos) mais divertida.

A contagem dos votos e o anúncio do grande vencedor serão feitos no dia do evento (sexta-feira) pelo presidente da empresa. O prêmio será um almoço para 4 pessoas (sem bebida inclusa) na Churrascaria *Los Pampas* em São José dos Pinhais para o domingo do Dia dos Pais.

- Dia do Vendedor

Na semana anterior ao dia do vendedor será oferecido um ciclo 3 palestras ministrado por um profissional e especialista da área de vendas com o enfoque em vendas abordando em cada palestra temas específicos como: públicos e vendas, situação do mercado, produto e serviços.

As palestras de curta duração (cerca de 30 minutos) acontecerão logo após o expediente (19:00). Terão como intuito orientar e incentivar o profissional de vendas do Grupo Metrosul em sua rotina de trabalho.

As palestras terão caráter dinâmico e serão divulgadas como parte da comemoração do Dia do Vendedor. A primeira palestra acontecerá no dia 29 de setembro, a segunda no dia 30 e a terceira no dia 1º de outubro, Dia do Vendedor.

Para esse dia a empresa reunirá apenas os vendedores da loja, para um *coffee-break* juntamente com o presidente da empresa que terá a palavra e pronunciará uma homenagem aos vendedores e em seguida irá presentear o melhor vendedor do mês (em termos de faturamento) com uma televisão de tela plana de 21 polegadas.

- Comemoração dos 5 anos da Metrosul Curitiba

A festa acontecerá em dia de semana pouco antes do fechamento do expediente e terá como intuito festejar os 5 anos de Metrosul - Curitiba. A abertura da comemoração será feita pelo presidente da empresa que anunciará o motivo da reunião, já previamente conhecida pelos colaboradores através da divulgação nos murais, e em seguida exibirá a apresentação em *power point* de um breve histórico da instituição, momentos marcantes e progressos.

Logo depois os colaboradores serão convidados para o corte do bolo e foto histórica. A mesa estará aberta para degustação e logo em seguida será feita uma homenagem aos colaboradores com 4 e cinco anos de casa. Todos subirão ao palco, especialmente montado para a ocasião e receberão do presidente a medalha em alusão ao momento e o vale jantar para 2 num conceituado restaurante da cidade. Em seguida o presidente agradecerá a presença de todos encerrando oficialmente o evento.

- Festa de Confraternização de Natal e Final de Ano da Metrosul

A Confraternização acontecerá em uma sexta-feira 12 de dezembro e reunirá todos os 300 colaboradores Metrosul mais familiares, totalizando cerca de 1.100 convidados. Para a comemoração será reservado um salão no restaurante Madalosso, em Santa Felicidade, onde os convidados Metrosul terão total privacidade e estrutura de atendimento. Além do jantar, a festa contará com DJ animando com som, além da entrega dos presentes para crianças feita pelo Papai Noel e a entrega de presentes para os colaboradores juntamente com a já tradicional Cesta de Final de Ano.

A confraternização também contará com momento solene, onde o presidente da empresa pronunciara o balanço do ano: reflexões, mudanças, novidades, conquistas e expectativas.

4.7.5.7 Divulgação

- Convites pessoais entregues no departamentos
- Convites online (via Apollo)

- Avisos no Jornal Mural
- Cartazes A3 em pontos estratégicos

4.7.5.8 Recursos humanos

Equipe de recursos humanos e de marketing da empresa

4.7.5.9. Recursos materiais e financeiros

Dia das Mães

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Equipe de massagem	3 pessoas	R\$120,00	R\$ 360,00
Equipe de limpeza de pele (com material incluso)	3 pessoas	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Almoço para 4 pessoas	4 pessoas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Porta retrato para fotos	30 unidades	R\$ 5,00	R\$ 150,00
Balões para decoração	1 cento	R\$ 0,10	R\$ 20,00
Total			R\$ 910,00

Dia dos Pais

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Equipe de massagem	4 pessoas	R\$ 120,00	R\$ 480,00
Equipe de corte de cabelo	4 pessoas	R\$ 100,00	R\$ 400,00
Almoço para 4 pessoas	4 pessoas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Porta retrato para fotos	130 unidades	R\$ 5,00	R\$ 650,00
Balões para decoração	1 cento	R\$ 0,10	R\$ 20,00
Total			R\$ 1.630,00

Dia do vendedor

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Coffee break	50 pessoas	R\$ 3,00	R\$ 150,00
Televisão TV 21" Panasonic TC14RM15L	01	R\$ 499,00	R\$ 499,00
Profissional palestrante (3 palestras de 30 minutos cada)	01	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Total			R\$ 1.249,00

Comemoração dos 5 anos de Metrosul Veículos de Curitiba

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Decoração (balões)	2000 uni	R\$ 0,10	R\$ 200,00
Alimentação: Bolo Refrigerante Salgadinhos	✓ Bolo: 20 Kg ✓ Salgadinhos: 9 centos ✓ Refrigerantes: 60 garrafas	✓ R\$ 12,00 o Kg ✓ R\$ 14,00 o cento ✓ R\$ 2,50 a unidade	✓ R\$240,00 ✓ R\$ 126,00 ✓ R\$ 150,00
Sistema de som	01	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Homenagem aos colaboradores com 5 anos de casa (1 vale jantar para dois)	10	R\$ 80,00	R\$ 800,00
Cartazes em A3 do evento com programação – impressão	04	R\$ 4,00	R\$ 16,00
Cartazes em A3 do evento com programação – criação	01	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Locação de palco	01	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Medalhas	19	R\$ 5,00	R\$ 95,00
TOTAL			R\$ 2.117,00

Festa de Confraternização de Natal e Final de Ano da Metrosul Veículos

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Decoração (balões)	4 centos	R\$ 0,10	R\$ 400,00
Locação de espaço + alimentação	1000 pessoas	R\$ 20,00	R\$ 20.000,00
Sistema de som	01	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Material para divulgação (criação e impressão)	04	R\$ 25,00	R\$ 100,00
Presente colaboradores	300	R\$ 12,00	R\$ 3.600
Cestas de final de ano	300	R\$ 40,00	R\$ 12.000,00
Presente para crianças de até 12 anos	80	R\$ 12,00	R\$ 960,00
Contratação de Papai Noel + duende	01	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Total			R\$ 37.660,00

4.7.5.10 Controle e Avaliação

Serão aplicadas pesquisas de opinião a respeito dos eventos integrantes do Calendário Comemorativo visando identificar pontos positivos e negativos do evento, bem como uma análise de atmosfera que o evento venha a ocasionar logo depois ao seu acontecimento.

4.7.6 Dia da Família*4.7.6.1 Objetivo geral*

Estreitar relações com os familiares do colaborador, deixando tanto o colaborador como sua família mais integrados a empresa, seu negócio e sua rotina.

4.7.6.2 Objetivos específicos

- Dar a oportunidade da família do colaborador conhecer o local de trabalho de seu familiar.
- Divulgar através dos familiares do colaborador a marca Metrosul.
- Criar nos familiares visitantes uma receptividade positiva em prol da empresa.

4.7.6.3 Justificativa

Estudos mostram que em média o trabalhador brasileiro passa um terço do dia no ambiente de trabalho. Por isso é comum se dizer que o trabalho é a segunda casa do colaborador. Assim, é importante para o colaborador que sua família participe ou conheça de alguma forma de seu cotidiano de trabalho.

O colaborador é um porta-voz da empresa para a família e conhecidos. Portanto o Dia da Família vem como ferramenta na busca de um funcionário mais pró-ativo que poderá receber apoio e incentivo de sua família a partir do momento que esta participe de seu desenvolvimento profissional.

4.7.6.4 Público

- Diretoria
- Supervisores e gerentes
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes
- Familiares dos colaboradores da Metrosul.

4.7.6.5 Característica da ação

Até setembro de 2007 a sede da Metrosul contava com um número de cerca de 300 colaboradores entre efetivos e estagiários. Para a ação esse número de colaboradores será dividido em 15 grupos de 20 pessoas. Cada colaborador terá o

direito de convidar três familiares para um dia de visita. Ou seja, a cada dia de visita irão participar 60 familiares convidados.

A ação não tem como intuito promover a simples visita do familiar ao colaborador, mas sim mostrar a esse convidado a empresa, seu funcionamento e de que maneira seu familiar atua dentro desse sistema. Todos os colaboradores deverão preencher um cadastro, que ficará disponível no Departamento de Recursos Humanos, com os nomes de seus convidados, bem como número de contato. Os dias da visita do grupo serão definidos previamente e a confirmação da presença será feita através do telefone pelas telefonistas da empresa.

No dia da visita os convidados serão recepcionados por coordenadores do programa que darão as boas vindas.



Figura 7 – Banner de Boas-vindas – Dia da Família

Em seguida os convidados serão levados à sala de projeções, onde será passado o Filme Institucional da empresa. Logo após o vídeo, os convidados farão um passeio pela empresa, juntamente com os coordenadores que mostrarão e explicarão todas as áreas que fazem parte da Metrosul Veículos. Ao final da visita será oferecido um *coffee break*, onde também participará o familiar colaborador da Metrosul daqueles visitantes. Todos os convidados receberão no início da visita camisetas com a logo marca do programa, além de bonés personalizados da Metrosul.



Figura 8 – Camiseta - Dia da família



Figura 9 – Boné – Dia da família

4.7.6.6 Divulgação

- Convite pessoal entregue nos departamentos (APÊNDICE D)



Figura 10 – Convite – Dia da família – externo

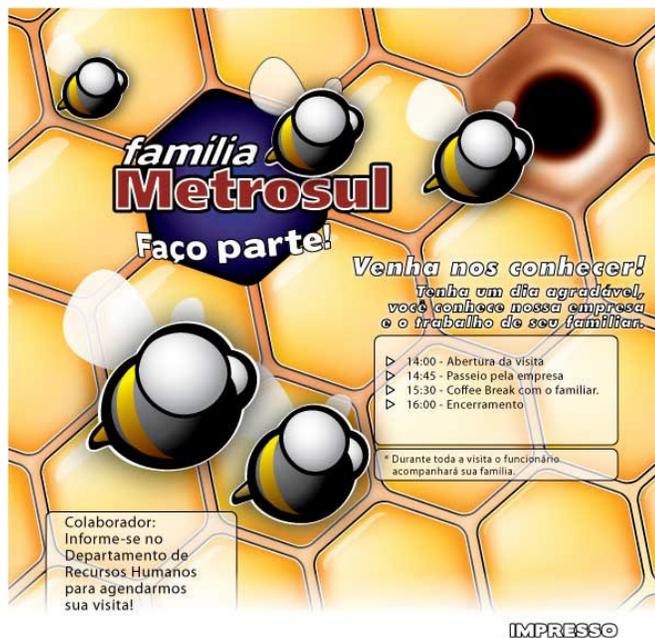


Figura 11 – Convite – Dia da família - interno

- Avisos no Jornal Mural.
- Mensagem no holerite
- Cartazes em pontos estratégicos



Figura 12 – Cartaz – Dia da família – interno (tamanho A3)

4.7.6.7 Recursos Humanos

Equipe de Recursos Humanos, equipe de Marketing e telefonista.

4.7.6.8 Recursos materiais e financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Coffee break	1.200	R\$ 3,00	R\$ 3.600,00
Bonés com logomarca	900	R\$ 3,25	R\$ 2.925,00
Camisetas com Logomarca	900	R\$ 4,50	R\$ 4.050,00
Criação da Logomarca do programa	01	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Cartazes de divulgação A4 com impressão	06	R\$ 2,90	R\$ 8,70
Total			R\$ 10.663,70

4.7.6.9 Controle e Avaliação

Serão aplicadas pesquisas de opinião a respeito da visita aos convidados, bem como pesquisas de opinião a serem aplicadas aos colaboradores.

4.7.7 Aniversariantes do mês

4.7.7.1 Objetivo geral

Transmitir ao colaborador o sentimento de consideração e percepção de sua importância como indivíduo para a empresa.

4.7.7.2 Objetivos específicos

- Despertar o sentimento de reconhecimento da empresa para com o colaborador
- Tornar público o aniversário do colaborador na empresa
- Estimular o colaborador através da valorização e reconhecendo de seu trabalho e principalmente de sua pessoa.

4.7.7.3 Justificativa

Aniversário para muitos é uma data muito especial e esta data lembrada e celebrada significa estima e consideração por parte de quem lembrou. Muitos colaboradores não recebem os parabéns das pessoas a sua volta. Para a empresa é importante se fazer presente nesse momento.

É ideal que se presenteie o colaborador desejando felicidades e passando a idéia do quanto ele é importante para a organização. Esta ação é uma ação muito simples e de custo baixo levando-se em consideração o fato de que a empresa estará valorizando e reconhecendo o seu colaborador, o retorno será satisfatório.

4.7.7.4 Públicos

- Diretoria
- Supervisores e gerentes
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes
- Familiares dos colaboradores da Metrosul.

4.7.7.5 Características da ação

Uma vez por mês serão comemorados os aniversários de todos os colaboradores que fizeram anos no mês que se passou. A comemoração acontecerá no refeitório da empresa, onde será servido antes do horário de

expediente um café da manhã completo para todos os colaboradores, com banner de parabéns aos aniversariantes:



Figura 13 : Banner – aniversariantes do mês

Durante a comemoração o presidente da empresa, ou na sua ausência quem responda por ele, anunciará o nome de todos os aniversariantes e entregará a cada um dos aniversariantes cartões de felicitações além de presentear o aniversariante com uma caixa de chocolates finos.

Embora a comemoração seja trimestral, o colaborador aniversariante terá seu nome divulgado no mural de avisos na semana do seu aniversário e receberá no dia de seu aniversário, um cartão de felicitações da empresa o convidando para a confraternização mensal. (Apêndice E)



Figura 14: Cartão – aniversariantes do mês - externo



Figura 15: Cartão de felicitações - aniversariantes do mês – interno

4.7.7.6 Divulgação

- Convites *online* (via Apollo)
- Avisos no Jornal Mural
- Mensagem no holerite

4.7.7.7 Recursos humanos

Equipe de Recursos Humanos, Marketing e presidente da empresa.

4.7.7.8 Recursos materiais e financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Presente - Caixa de chocolates finos	300 unidades	R\$ 10,00	R\$ 3.000,00 por ano
Café da manhã contratado	300 pessoas	R\$ 3,50	R\$ 1.050,00

Cartões de aniversário personalizados – impressão	300 unidades	R\$ 1,25	R\$ 400,00
Criação da arte do cartão	01	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Microfone	01	A empresa já possui o recurso	A empresa já possui o recurso
Banner da confraternização	01	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Total			R\$ 4.620,00

4.7.7.9 Controle e Avaliação

Serão aplicadas a todos os colaboradores pesquisas de opinião a respeito da comemoração.

4.7.8 Reunião de chefias

4.7.8.1 Objetivo geral

Divulgar e compartilhar informações como problemas e soluções para as chefias, independente do departamento.

4.7.8.2 Objetivos específicos

- Promover o fluxo de informações a todas as chefias da empresa a fim de se obter um *brainstorming* que poderá solucionar problemas de outros setores.
- Buscar soluções mais rápidas e eficientes e globais através da participação de todas as chefias das áreas
- Implantar a interdependência das áreas como política administrativa da empresa

4.7.8.3 Justificativa

É primordial que a chefia de cada departamento tenha a noção e a visão total dos acontecimentos da empresa. Assim a transposição ordenada de acontecimentos para fora do departamento, só tem a auxiliar a empresa como um todo. Tendo em vista que o funcionamento da empresa se faz através da junção de cada departamento, o tramite de informações através de reuniões se mostra eficaz a partir do momento que orienta e situa cada gerente da área.

4.7.8.4 Público

- Gerentes e supervisores de cada departamento da Metrosul.

4.7.8.5 Características da ação

Será realizada quinzenalmente na empresas reuniões de diretoria, onde serão colocados em pauta todos os acontecimentos importantes e significativos ocorridos na empresa durante os 15 dias anteriores a reunião. Na reunião cada representante de setor terá seu momento para repassar aos colegas os acontecimentos ocorridos em sua área.

A reunião terá como meta solucionar de forma global os problemas específicos de cada setor. A cada reunião será nomeado um coordenador da mesma, assim esse coordenador terá o papel de colocar os assuntos em pauta, mediar as discussões bem como transcrever a resolução das atas no livro de reuniões, criado especialmente para essa ação.

4.7.8.6 Divulgação

E-mail marketing aos gerentes e supervisores



Figura 16: E-mail marketing - Reunião das chefias

4.7.8.7 Recursos Humanos

Todos os gerentes das áreas

4.7.8.8 Recursos Materiais e Financeiros

A ação será realizada na sala de reuniões da empresa, portanto não exigindo nenhum tipo de investimento.

4.7.8.9 Controle e Avaliação

Todas as pautas das reuniões serão transcritas em atas para fins de análise de evolução dos assuntos discutidos.

4.7.9 Vídeo Institucional

4.7.9.1 Objetivo geral

Exaltar a empresa, colaboradores, produtos e serviços por meio de sua imagem institucional.

4.7.9.2 *Objetivos específicos*

- Servir de referência histórica para a empresa e seus colaboradores.
- Auxiliar na apresentação da empresa no Programa de Boas Vindas para novos colaboradores.

4.7.9.3 *Justificativa*

O vídeo institucional é um canal de comunicação da empresa com seus públicos, sejam eles colaboradores, comunidade, clientes, parceiros ou fornecedores. O vídeo empresarial é usado como meio eficaz de comunicar adequadamente uma determinada mensagem seja para o público externo ou para o público interno, expressando e reforçando a imagem institucional e os valores da organização perante esse espectador. Um vídeo institucional bem produzido pode passar da empresa muito mais do que estaria explícito em um texto, pois através de imagens, música e texto a comunicação de uma empresa espelha seu perfil e sua identidade.

Sendo um instrumento de comunicação dirigida, o vídeo institucional tem um poder de impacto, envolvimento e multiplicação, já que pode ser enviado facilmente para outras partes. Com uma linguagem versátil, ágil e contemporânea, ele pode proporcionar à empresa que o utiliza uma concepção de modernidade e atualidade. Importante colocar que na Metrosul não há nenhum tipo de material histórico: há poucas fotos desde a inauguração, não há cartilhas ou livros comemorativos.

4.7.9.4 *Público*

Todos os *stakeholders* da empresa, com destaque para os colaboradores internos.

4.7.9.5 *Características da ação*

Produção do vídeo de apresentação institucional feito num formato similar a um mini-documentário da empresa, que além do histórico do Grupo irá mostrar a

vida empresarial e como são feitos seus serviços através dos diferentes departamentos.

O roteiro será composto pelas seguintes partes:

- Histórica - Fundação da empresa e seus fundadores
- Técnica - Departamentos, sistemas e rotina da empresa
- Humana - Os colaboradores dentro da empresa

Esse material audiovisual terá produção voltada aos objetivos da empresa, refletindo suas idéias, conceitos, práticas e métodos. Características que demonstrem como atua a Metrosul no mercado automotivo.

Inicialmente o vídeo será veiculado para aos novos colaboradores, colaboradores efetivos e convidados do programa Dia da Família .

4.7.9.6 Divulgação

Será divulgado no Jornal Mural a disposição do vídeo para os colaboradores que desejarem assistir ao vídeo tanto na empresa como em casa.

4.7.9.7 Recursos Humanos

Equipe de marketing e empresa contratada para produção do vídeo

4.7.9.8 Recursos Materiais e financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Contratação de equipe para produção do Vídeo em DVD com duração de 10 minutos.	01	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Fotos históricas do arquivo pessoal da empresa	Variável	A empresa já possui o recurso	A empresa já possui o recurso
Total			R\$ 4.500,00

4.7.9.9 Controle e Avaliação

Serão colocadas questões a respeito do vídeo nas pesquisas de opinião que serão aplicadas aos novos contratados e aos convidados do programa de visita das famílias.

4.7.10 Programa de Boas Vindas

4.7.10.1 Objetivo geral

Propiciar aos novos colaboradores uma recepção cordial e amistosa, mostrando benefícios e sanando dúvidas sobre todos os aspectos do relacionamento do colaborador com a empresa, minimizando os riscos de acidentes provenientes de desinformação e de gastos com perda de tempo, bem como reduzir os esforços e a perda de tempo de supervisores na orientação dos mesmos sobre assuntos gerais da empresa.

4.7.10.2 Objetivos específicos

- Apresentar fisicamente a empresa e seus departamentos ao novo colaborador
- Apresentar os colaboradores da empresa ao novo contratado
- Apresentar a história da empresa ao novo colaborador
- Dar ênfase ao processo de comunicação organizacional
- Mostrar a importância dos novos colaboradores comprometidos com a Instituição.

4.7.10.3 Justificativa

É essencial para a empresa que o novo colaborador recém admitido entre em atividade com noção da estrutura física da empresa, seu negócio, bem como suas políticas e normas. Um colaborador melhor informado se integrará mais rápido e facilmente a empresa, seu sistema e seus colegas de trabalho. O novo colaborador

antes de ser um empregado é acima de tudo um ser humano, com desejos e necessidades.

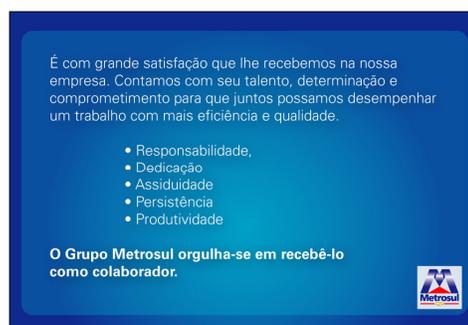
Assim, mesmo podendo ser a remuneração salarial o motivo da busca do emprego, para se manter nele o colaborador precisa estar garantido de outros benefícios como reconhecimento, amizade, afeto, auto-estima e consciência de que tem valor. Assim o Programa de Boas Vindas vem acima de tudo dar de fato as boas vindas a esse novo colaborador e mostrar sua importância nesse para o Grupo como um todo.

4.7.10.4 Público

- Colaboradores recém contratados.
- Estagiários recém contratados.

4.7.10.5 Características da ação

O novo colaborador contratado será recebido pela coordenadora da ação, equipe de RH ou gerente da área que está o contratando, e logo depois será levado a sala de projeção onde assistira ao vídeo institucional da empresa. Após o vídeo será passado um seqüência de slides apresentando aspectos administrativos da empresa, além de direitos, benefícios e deveres dos colaboradores do grupo.



O Grupo
30 anos ao lado da GM do Brasil mais de 400 colaboradores

A Missão

- Investir continuamente em qualificação técnica e profissional para atender e superar as expectativas dos clientes;
- Buscar excelência no atendimento e nos serviços para cumprir integralmente os compromissos de qualidade incorporados à marca Chevrolet;
- Fazer com que os resultados do trabalho se multipliquem em benefícios dos colaboradores de forma geral.



Tri campeã consecutiva em 2007 no certificado de qualidade nível "A".

Venda Direta
A Metrosul conta com uma equipe especializada e dedicada a atender os segmentos específicos, oferecendo preços e condições especiais para o mercado.

Venda Varejo
Líderes em vendas do sul do país, além de possuir uma grande equipe de consultores e supervisores.

Oficina Premium
A Oficina Premium preza pela proximidade com o cliente. Composta por profissionais especializados a área ainda conta com a melhor estrutura de serviços do Brasil.



Unidades

 **Metrosul Curitiba**
End.: Av. Marechal Floriano Peixoto, nº 3330
Tel.: (41) 3330-1000

 **Metrosul Paranaguá**
End.: Alameda Coronel Elísio Pereira, nº 755
Tel.: (41) 3420-1000

 **Metrosul São José dos Pinhais**
End.: Av das Torres, nº 1440
Tel.: (41) 3381-7700



Diretos contratuais

Contrato de Trabalho
A vigência do contrato poderá ser por prazo experimental (45 + 45 dias), ao término deste seu supervisor estará repassando um feedback da sua atuação.

Pagamento de Salário
O pagamento é efetuado todo 5º dia útil do mês. A folha de pagamento é composta por proventos e descontos de um determinado período. O pagamento é realizado através de depósito bancário no Banco Bradesco, em conta corrente a favor do funcionário.



Benefícios

- ✓ **Assistência médica**
Como funciona
Quem participa
- ✓ **Assistência odontológica**
Como funciona
Quem participa
- ✓ **Vale Transporte**
- ✓ **13º Salário**
- ✓ **Atualização de informações**
- ✓ **Banco**
- ✓ **Férias**
- ✓ **Faltas legais**



Deveres e normas

- ✓ **Crachá**
- ✓ **Horário de almoço**
- ✓ **Cartão ponto**




Áreas

- ✓ **Área de TI**
- ✓ **Segurança do Trabalho**
- ✓ **Refeitório**
- ✓ **Vestiário**



Postura no ambiente de trabalho

Dicas de atendimento

Confira todas essas informações e muito mais no seu Manual do Colaborador.



Figura 17: Slides - Programa de Boas Vindas

Em seguida o novo contratado será convidado a conhecer as instalações da loja bem como seus setores e departamentos. Ao final da visita o novo colaborador

receberá um manual contendo todas as informações necessárias já passadas pelo vídeo (APÊNDICE F) Também estará disponível para o novo colaborador informações na Intranet para que esses recém chegados possam fazer a navegação numa sala no departamento de recursos humanos. Ao final do Programa será aplicação um questionário para identificar a expectativa do colaborador em relação à empresa.

Esse mesmo questionário será reaplicação após três meses de trabalho do colaborador na empresa a fim de ser fazer um comparativo no nível de mudanças de expectativa do colaborador nesse período de tempo. Outra ação em relação à entrada de novos colaboradores será a divulgação do nome, o cargo e área do novo contratado no sistema *online* (Apollo e no Jornal Mural da empresa para os demais efetivos)

4.7.10.6 Divulgação

- Convite pessoal feito pela equipe de Recursos Humanos no momento da contratação.

4.7.10.7 Recursos Humanos

Coordenador do programa de Boas Vindas.

4.7.10.8 Recursos materiais e financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Vídeo Institucional	01	A empresa já possui o recurso	A empresa já possui o recurso
Slides de apresentação do manual de conduta	01	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Manual do Colaborador – impressão	100	R\$ 4,00	R\$ 400,00
Manual do colaborador – criação	01	R\$ 150,00	R\$ 150,00
TOTAL			R\$ 620,00

4.7.10.9 Controle e Avaliação

Após o término das apresentações o novo contratado receberá um questionário a respeito da empresa que terá como intuito avaliar posteriormente a imagem da Metrosul. Juntamente com este mesmo questionário, o colaborador responderá questões a respeito do programa de Boas Vinda, possibilitando assim que os coordenadores do programa possam levantar pontos positivos e negativos em relação ao mesmo.

4.7.11. 1ª Copa Metrosul

4.7.11.1 Objetivo geral

Promover a integração entre os colaboradores dos diversos setores da empresa.

4.7.11.2 Objetivos específicos

- Proporcionar um dia de entretenimento ao colaborador juntamente com seus colegas de trabalho.
- Promover a integração e entre os colaboradores das diferentes áreas da empresa.
- Desenvolver o espírito do trabalho em equipe por meio de jogos e gincanas.

4.7.11.3 Justificativa

A empresa constitui um sistema composto por elementos interdependentes, formando a unidade empresarial. A dinâmica do processo organizacional visa coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos já estabelecidos por meio da interligação e do relacionamento dos colaboradores e de seus sistemas

constitutivos. Assim, é vital para a rotina da empresa no mercado que se implante e mantenha continuamente ações de interação e comunicação que englobe desde todos os colaboradores e departamentos administrativos da organização até a alta cúpula diretora.

4.7.11.4 Público

- Diretoria
- Supervisores
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes

4.7.11.5 Características da ação

Todos os colaboradores serão convidados a participar de uma grande confraternização que será realizada nas das dependências da própria empresa e que acontecerá sempre no primeiro domingo do mês (o qual a Metrosul não possui expediente). Essa confraternização será composta por um dia de gincanas e jogos; porém serão várias fases, como um campeonato – cerca de seis meses.

Os times serão formados por pessoas de diferentes setores, sorteados antecipadamente pelo coordenador da ação, com o objetivo de que os colaboradores se integrem mais e conheçam outras pessoas que trabalham em prol da mesma empresa. Para o almoço será oferecido um churrasco. Todos os participantes inscritos na 1ª. Copa Metrosul receberão uma camiseta do evento, com a identificação da equipe a qual faz parte, que deverá ser usado como uniforme.

Para as atividades será utilizado o campo de futebol - existente atrás do pátio de semi-novos, onde acontecerão as partidas de futebol masculino, futebol feminino, truco e sinuca. Ao final do campeonato, os times campeões ganharão troféus.



Figura 18: Camiseta – 1ª. Copa Metrosul



Figura 19: Banner de boas vindas aos participantes da 1ª. Copa Metrosul

4.7.11.6 Divulgação

- Jornal Mural
- E-mail pessoal

- Cartaz

Venha e participe da

1º Copa Metrosul

Muita diversão espera por você!

 **Campeonatos Sinuca**

 **Campeonato s Truco**

 **Campeonatos de futebol (masculino e feminino)**

Para a hora do almoço será servido o tradicional e delicioso churrasco. Você não pode perder!!!

Forme sua equipe e garanta muitos prêmios.

ATENÇÃO! Cada equipe deve ser formada por integrantes de no mínimo três áreas diferentes.

Dia: 14 de setembro (Domingo)
Local: Área de lazer externa da Metrosul
Horário: A partir das 9h00

Figura 20 : Cartaz de divulgação da 1ª. Copa Metrosul (tamanho A3)

- Convite entregue nos departamentos (Apêndice G)



Figura 21: Convite da 1ª. Copa Metrosul (frente)



Figura 22: Convite da 1ª. Copa Metrosul (verso)

4.7.11.7 Recursos Humanos

- Equipe de marketing
- Recreadores contratados
- Empresa de alimentação contratada - Churrasco

4.7.11.8 Recursos materiais e financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Empresa de alimentação – churrasco com serviço já incluso	300 pessoas	R\$ 15,00	R\$ 4.500,00
Equipe de entretenimento contratada já com materiais esportivos incluso	04 pessoas	R\$ 100,00	R\$ 400,00
Banner do evento	02 uni	R\$ 95,00	R\$ 190,00
Cartezetes em A3 do evento com programação – impressão	06 uni	R\$ 4,00	R\$ 24,00
Cartezetes em A3 do evento com programação – criação	01	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Prêmios para os ganhadores (medalhas)	20 uni	R\$ 6,00	R\$ 120,00
Cartão convite personalizado – criação	01 uni	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Cartão convite personalizado – impressão	300 uni	R\$ 1,25	R\$ 375,00
Camisetas com Logomarca	300	R\$ 4,50	R\$ 1.350,00
TOTAL			R\$ 7.039,00

4.7.11.9 Controle e Avaliação

No dia do evento será disponibilizado para todos os participantes uma Caixa de Sugestões especialmente colocada para a ocasião. Nela os colaboradores poderão transmitir suas sugestões, críticas ou opiniões a respeito do evento e seu andamento.

4.7.12 Metrosul Cidadania

4.7.12.1 Objetivo Geral

Incorporar na empresa e seus colaboradores a responsabilidade social como forma de atuação na sociedade.

4.7.12.2 Objetivos específicos

- Criar laços com a comunidade do Parolin
- Mostrar a importância de ajudar o próximo por meio de pequenos gestos.

4.7.12.3 Justificativa

A Metrosul encontra-se instalada no prédio da concessionária Dipave, na Av. Marechal Floriano Peixoto, 3330. Ao longo dos anos foi adquirindo outras áreas próximas, hoje com um total de 90 mil metros quadrados de área útil, situada no bairro Parolin.

4.7.12.4 Público

- Diretoria
- Supervisores
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes

4.7.12.5 Características da ação

Através de apresentação da proposta juntamente com a divulgação das entidades beneficiadas, a ação terá como meta a arrecadação de brinquedos e alimentos não perecíveis que serão destinados às instituições de caridade do bairro Parolin. Após a divulgação da arrecadação será disponibilizado um espaço no departamento de marketing da empresa, onde os colaboradores poderão colocar suas doações.

Bimestralmente as arrecadações serão recolhidas pelo departamento de marketing e levadas até as entidades, também os doadores serão convidados a participar da entrega, assim a empresa possibilita que seus colaboradores conheçam as entidades beneficiadas e de que maneira estas atuam na comunidade local.



Figura 23: Banner de divulgação do Metrosul Cidadania

Bairro Parolin

O bairro é margeado por importantes avenidas da cidade: a Av. Presidente Kennedy, a Marechal Floriano Peixoto e a Presidente Wenceslau Braz. Nelas se concentram a maior parte dos pontos comerciais e de serviços, restaurantes e agências bancárias. Uma característica do Parolin é abrigar a maior parte da área

que se convencionou chamar de Autolândia, devido à grande quantidade de concessionárias de automóveis ali instaladas, formando um eixo na Marechal Floriano. A primeira grande concessionária (sentido Centro – Bairro) é a Metrosul, ao lado direito, situada no número 3330.

Distancia-se a 3.62 quilômetros do centro da cidade, possui uma área de 245 mil metros quadrados e tem uma população de 5 mil pessoas em 1719 domicílios, segundo o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) É uma das mais antigas áreas de ocupação irregular de Curitiba. A Vila Parolin surgiu na década de 60, uma antiga chácara da família Parolin começou a ser loteada, em pouco tempo o local, passou a ser ocupado irregularmente. O Parolin é um bairro essencialmente residencial, cujos contrastes, de ordem e conômica, cultural e social tornam-se visíveis pelas nobres casas de um lado e a favela.

Entidades beneficiadas

- ONG Centro de Convivência Menina Mulher

Endereço: Rua Eugenio Parolin, 244 Bairro Parolin

CEP 80220-340

Tel: (41) 3334-3678

Site: www.ccomm.org.br

- Escola Estadual Doracy Cezarino

Endereço: Rua Eugênio Parolin, 588 Bairro Parolin.

CEP: 80220-340

Tel: (41) 3332-2724

- Associação dos Moradores da Vila Parolin

Endereço: Rua Brigadeiro Franco

Tel: (41) 3332-2267

4.7.12.6 Divulgação

- Releases através do sistema Apollo

- E-mail interno
- Jornal Mural



Figura 24: Cartaz de divulgação do Metrosul Cidadania

4.7.12.7 Recursos Humanos

Departamento de Marketing

4.7.12.8 Recursos Materiais e Financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Banner (2.00 x 2.00m) da Campanha	01	R\$ 95,00	R\$ 95,00
Criação da logo da Campanha	01	R\$ 80,00	R\$ 80,00
TOTAL			R\$175,00

4.7.12.9 Controle e Avaliação

Todas as doações serão catalogadas, assim permitindo a empresa saber como está o andamento do número de doações recebidas bimestralmente e a entrega será divulgada e avaliada pelos doadores e diretoria. Se a ação for efetuada com sucesso, pode-se estendê-la para o público externo da Metrosul e outras filiais. A ação será avaliada pelos doadores, coordenadores, diretoria e entidades beneficiadas através de contatos, continuação da ação após a primeira entrega e pesquisas.

4.7.13 Ginástica Laboral

4.7.13.1 Objetivo geral

Melhoria da rotina diária dos colaboradores.

4.7.13.2 Objetivos específicos

- Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, alertando-os de cuidados e precauções que devem ser tomados no trabalho e até mesmo no dia-a-dia de cada indivíduo.
- Auxiliar a diminuição de doenças provocadas por disfunções posturais, assim como o surgimento da lesão por esforço repetitivo.

4.7.13.3 Justificativa

Para que o colaborador esteja sempre disposto e seu trabalho seja executado sempre da melhor forma, é considerado importante avaliar como movimentos repetitivos, postura e distribuição de mesas, cadeiras e acessórios são utilizados pelos colaboradores.

Caberá ao responsável pela ginástica laboral, orientar e prevenir os males que podem ocorrer ao longo do tempo, pelo uso equivocado desses itens. As aulas consistirão em alongamentos, aquecimento, resistência muscular localizada e fortalecimento. Esses exercícios se aceitos pela empresa e adotados corretamente pelo público interno, poderão prevenir, por exemplo, a lesão por esforços repetitivos (LER) e a dores de coluna, freqüentemente causadora de muitas queixas.

4.7.13.4 Público

- Diretoria
- Supervisores
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes

4.7.13.5 Características da ação

A ação será batizada com o nome de “Movimente-se!” e será realizada três vezes por semana 15 minutos de ginástica laboral em cada setor. Especialistas da área serão responsáveis pela elaboração de uma série de exercícios condizentes às necessidades de cada departamento.

No dia 30 de maio de 2007, a Metrosul, coordenada pela equipe de marketing participou do Dia do Desafio, evento realizado no mundo todo e consiste na disputa entre duas cidades de igual porte para mobilizar as pessoas para a prática de no mínimo 15 minutos consecutivos de atividades físicas. A cidade que movimentar maior percentual de pessoas em relação ao seu número de habitantes vence o desafio. Neste dia conseguimos a participação de 50% dos funcionários, e colaboração dos supervisores e aprovação da maioria dos participantes. (ANEXO D)



Figura 25: Colaboradores participando do Dia do Desafio (ginástica laboral)

4.7.13.6 Divulgação

- E-mail interno

- Avisos no mural



Ginástica laboral, pratique essa idéia.

Pensando no bem estar de seus colaboradores a Metrosul lança a Ginástica Laboral na empresa. Essa ginástica tem como objetivo aliviar, solucionar e prevenir problemas decorrentes do dia-a-dia, como dores musculares e estresse.

As aulas acontecerão 3 vezes por semana em três diferentes horários de acordo com as áreas:

Veículos novos:	8h00
Veículos semi-novos:	12h00
Funilaria:	18h00
Refeitório:	14h00

Cada aula terá duração de 15 minutos não necessitando de roupa própria para sua prática.

***Ginástica laboral,
pratique essa idéia.***



Figura 26: Cartaz de divulgação da ginastica laboral (tamanho A3)

4.7.13.7 Recursos Humanos

- Professor de Educação Física contratado
- Coordenação da equipe de marketing

4.7.13.8 Recursos Materiais e Financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Contratação de um profissional da área de educação física para aplicação das aulas	01	R\$ 60,00 por dia	R\$ 720,00 por mês
Cartazes em A3 – impressao	04	R\$ 6,00	R\$ 24,00
Cartazes em A3 – criação	01	R\$ 40,00	R\$40,00
TOTAL			R\$ 784,00

4.7.13.9 Controle e Avaliação

Mensalmente será aplicada uma pequena pesquisa aos colaboradores participantes da ginástica. Essa pesquisa terá como intuito coletar dados para fins de avaliação da ginástica na vida dos colaboradores, como por exemplo, se a prática da ginástica laboral causou os efeitos propostos, se houve melhorias físicas ou na rotina do colaborador.

4.7.14 Pesquisas internas

4.7.14.1 Objetivo geral

Avaliação de melhoria na comunicação interna, verificando a possibilidade de implantação, ampliação ou alteração de ações de comunicação interna.

4.7.14.2 Objetivos específicos

- Detectar pontos fortes e fracos no programa de comunicação interna implantado

- Observar a evolução no desenvolvimento de uma cultura de informações recíprocas
- Melhorar no fluxo de informações
- Avaliar se os colaboradores estão aptos para absorção de um maior fluxo de informações
- Analisar se a empresa está preparada para implantação, extensão ou extinção da comunicação interna.
- Observar se houve melhoria nos pontos negativos indicados na pesquisa anterior.
- Identificar modos de aperfeiçoar o programa de comunicação interna

4.7.14.3 Justificativa

A aplicação de pesquisas internas dentro da empresa demonstra-se extremamente eficaz para fins de identificação de problemas, avaliação de grau de satisfação do colaborador, auxílio no diagnóstico. Ou seja, a pesquisa conduz o investigador por qual caminho este deve seguir. A aplicação de questionário permitirá uma comparação com a realidade levantada na primeira pesquisa de diagnóstico da empresa.

4.7.14.4 Público

- Diretoria
- Supervisores
- Colaboradores
- Estagiários
- Menores aprendizes

4.7.14.5 Características da ação

A cada ação será aplicada uma pesquisa ou para fins de guiar o formato da ação ou avaliar seus resultados. No início do projeto também se tornou necessário a

aplicação de questionários para a devida identificação do clima organizacional bem como auxiliar na produção do diagnóstico da empresa.

Os questionários serão desenvolvidos pela equipe de marketing. A aplicação do questionário será livre e apenas participará das pesquisas o colaborador que desejar. Os questionários serão desenvolvidos com linguagem simples e clara e serão do tipo quanti-qualitativo.

Etapas das ações

- Colaboradores
- Definição de período de realização da pesquisa
- Formatação da pesquisa
- Avaliação da diretoria
- Aplicação da pesquisa
- Tabulação dos dados
- Análise dos resultados

4.7.14.6 Recursos Humanos

Equipe de marketing

4.7.14.7 Recursos materiais e Financeiros

Recurso	Quantidade	Preço unitário	Preço
Resma de papel sulfite A4 – Gramatura 90	04	R\$ 12,90	R\$ 51,60
Cartuchos de tinta Color Epson	02	R\$ 90,00	R\$ 180,00
Cartuchos de tinta preta Epson	02	R\$ 75,00	R\$ 150,00
Total			R\$ 381,60

4.7.14.8 Controle e Avaliação

Percepção e tabulação da aceitação da pesquisa pela quantidade de colaboradores que a responderam e pelas informações, sugestões e críticas fornecidas nas questões abertas.

4.8. TOTAL DE RECURSOS DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

4.8.1 Recursos Humanos

- Equipe de Recursos Humanos
- Departamento de Marketing
- Gerentes e diretores das áreas
- Coordenadoras do projeto
- Designer gráfico

4.8.2 Recursos Materiais

- Microfone
- Sistema de som
- Data Show
- Papel cochê 120 gramas
- Papel sulfite 90 gramas
- Cartucho de tinta Color Epson
- Cartuho de tinta Preta Epson
- Caixa de sugestões de madeira
- Coffee break
- Canetas
- Bloco de papel

- Mural de avisos
- Bonés
- Camisetas
- Banners
- Cartazes
- Cartão convite personalizado
- Cartões aniversariantes
- Vídeo Institucional
- Manual de Conduta
- Slides de apresentação - Manual de conduta
- Medalhas
- Balões para decoração
- Coffee break
- Café da manhã
- Balões para decoração
- Convites
- Canetas
- Papel sulfite 90 gramas
- Papel coque 120 gramas

4.8.3 Recursos Financeiros

Ação	Total
Apresentação do plano de Comunicação para os colaboradores	R\$ 1.100,00
Caixa de sugestões	R\$ 197,60
Jornal Mural	R\$ 322,90
Mensagem no holerite	R\$ 0,00
Calendário Comemorativo	R\$ 43.566,00
Dia da Família	R\$ 10.663,70
Aniversariantes do mês	R\$ 4.620,00

Reunião de chefias	R\$ 00,00
Vídeo Institucional	R\$ 4.500,00
Programa de Boas Vindas	R\$ 620,00
1 ° Copa Metrosul	R\$7.039,00
Metrosul Cidadã	R\$ 175,00
Ginastica laboral	R\$ 784,00
Pesquisas	R\$ 381,60
TOTAL DE TODAS AS AÇÕES	R\$ 73.780,80

4.8.4 Controle e avaliação

- Pesquisas de opinião com o público interno
- Reuniões com superiores (presidente, diretores e gerentes)
- Entrevistas com chefias
- Análise de dados (caixa de sugestões)
- Análise de percepção comportamental

4.9 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Uma das autoras do projeto é colaboradora do Grupo Metrosul – sede Curitiba, desde agosto de 2006 e passou por diversos setores. No contato diário com diversos colaboradores observou algumas falhas na comunicação da empresa.

Obtivemos uma boa aceitação da idéia de um projeto voltado para a comunicação interna, conversando com colaboradores de diversas áreas e diretoria. Conseguimos também uma abertura da diretoria para aplicação de pesquisas com os colaboradores e realização de entrevistas.

O custo financeiro do projeto é de R\$ R\$ 72.430,80, para 14 ações que objetivam a melhoria da comunicação. A partir do momento que o crescimento organizacional está atrelado à satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, a criação de meios de comunicação começa a ser pensada de melhor

forma. Sintonizar os colaboradores divulgando informações de caráter corporativo, visando reforçar as estratégias de negócio são os objetivos das empresas modernas.

Reestruturar e qualificar a comunicação interna são os caminhos para satisfazer o público interno. É necessário reeducar os colaboradores, oferecendo-lhes conhecimento da visão, missão e valores da empresa, isto é, compartilhar os objetivos da organização e fazê-los caminhar com satisfação para atingir resultados.

A comunicação deve ser considerada parte integrante desse sistema, configurando uma posição estratégica no organograma da empresa, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às demandas do ambiente. "O planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar, de fato, as ações dos vários departamentos". (KUNSCH, 1997, p.129).

Não há na Metrosul nenhum responsável pela comunicação interna da empresa, sendo assim, a implantação deste projeto a cargo da autora, com apoio do departamento de Marketing

A atividade do profissional de Relações Públicas constitui uma estratégia fundamental para o sucesso das empresas e o profissional que a conduz deve ser também um estrategista da comunicação e do relacionamento. A visão universal do profissional de Relações Públicas consiste no processo de comunicação total da organização, tanto no nível de entendimento, como de persuasão dos negócios.

CONCLUSÃO

Nas organizações, uma comunicação única, linear e global é fundamental para que os objetivos traçados por essa instituição possam de fato ser alcançados de maneira eficaz e dinâmica. Uma vez que todas as partes dessa organização, principalmente seu público interno, no caso desse projeto, os colaboradores, são membros essenciais desse sistema, é vital que estes estejam continuamente integrados e informados a respeito dos acontecimentos da empresa. Espera-se que a implantação deste projeto desperte a boa vontade dos colaboradores para com a empresa. O projeto também pretende estabelecer a verdadeira troca de comunicações, principalmente na direção ascendente, para compreensão mútua entre as partes. As relações confiantes adquiridas no interior do grupo permitem igualmente evitar conflitos sociais prejudiciais a prosperidade da empresa e a imagem que ela deseja fornecer de si própria.

O caminho para se conseguir essa boa vontade consiste em proporcionar ao colaborador um sentido de identificação com a empresa e satisfação pessoal. Para algumas empresas este público é considerado prioritário, afinal a boa imagem deve começar em casa. O colaborador de hoje acaba passando mais tempo na empresa onde trabalha do que em casa, ou em qualquer outro lugar; portanto é fundamental um determinado grau de satisfação ao desempenhar suas funções. Os estudos apresentados neste trabalho nos levam a crer que a atuação do profissional de Relações Públicas em diferentes níveis empresariais oferece uma nova perspectiva de trabalho, alinhada a nova realidade do mercado. Para que possa obter bons resultados com o Programa de Comunicação Interna, é necessário o comprometimento do corpo diretivo da organização com a qualidade do processo. Para o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz é de suma importância que haja a disseminação da consciência de que todos colaboradores são responsáveis pela comunicação na empresa. Outro fator que contribui muito para o sucesso do plano de comunicação é o uso correto da comunicação dirigida, pois ela influencia diretamente na formação da imagem e do conceito da empresa perante seus públicos.

No andamento desse projeto tivemos a chances de identificar e inclusive presenciar, já que uma das autoras do projeto é colaboradora da empresa em questão, os problemas que a falta ou a falha na comunicação interna podem ocasionar dentro de uma organização. A globalização além de seus muitos reflexos na sociedade trouxe também para o universo corporativo uma nova realidade. O colaborador de voz ativa, bem informado e integrado é o sinônimo de prosperidade nos negócios. Assim, tendo em vista que na Metrosul, sede Curitiba, o investimento na área de comunicação integrada era basicamente nulo, as ações propostas tem como objetivo iniciar a primeira parte na transformação, ou melhor, incluso do Grupo em uma nova e eficiente gestão de negócios. Todas as 14 ações propostas fazem parte do “*portfólio* básico” de ações de um relações públicas. O investimento total dessas ações, cerca de R\$ 72.000,00, sem dúvida alguma é representa muito pouco em comparação ao retorno que tais ações deverão proporcionar.

Esse retorno, de acordo com a resposta esperada de cada ação irá desencadear uma série de novas e positivas atitudes dentro da empresa. Tais atitudes irão interferir diretamente no funcionamento da empresa como um todo. Desde a integração interna até no relacionamento da empresa com fornecedores, clientes e parceiros. Essas mudanças nas atitudes desse público objeto do planejamento serão reflexos do que essas ações propõem um colaborador mais valorizado, informado, integrado e incentivado. O fato das ações estarem baseadas num diagnostico e fazerem parte de um planejamento de comunicação, as torna ainda mais potenciais no alcance de suas metas. Assim tendo como base elementos teóricos estudados na rotina acadêmica, pudemos com o projeto desenvolver ainda um lado prático essencial para qualquer profissional. Concluímos também que o levantamento de dados e aplicação de pesquisas junto ao a esse público interno foi essencial para a melhor escolha das ações que se encaixaram na necessidade de mudanças para a empresa nesse momento.

O mais importante é que se deve entender que o trabalho de comunicação interna teve ser constante, e não apenas realizado em momentos de crise. Portanto, afirma Philip Lesly "o uso de Relações Públicas como um fator estabilizador de ambiente de trabalho é de caráter preventivo assim como remediador, quando é usada de maneira contínua em vez de apenas quando há ameaças graves."

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. 2 ed. Porto Alegre - Sulina, 1983.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos**. 5ªed. São Paulo – Atlas, 1994.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4ªed. São Paulo – Loyola, 1993.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Relações Públicas na Ótica Econômica.O Público**. São Paulo – Loyola, 1989.

ANDREWS, Kenneth. **O conceito de estratégia empresarial**. In: **O processo da estratégia** (Mintzberg, H. e Quinn, J. B.), Porto Alegre: Bookman, 2001.

BLUMER, Herbert; Francisco M. D. Leão. **Princípios de sociologia**. São Paulo - Herder, 1962.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas: princípios, casos e problemas**. 4ª ed. São Paulo – Pioneira, 1987.

CHANLAT, Jean-François; SETTE TÔRRES, Ofélia Lanna. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo - Atlas, 1992-2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo – Markron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo – Makron, 1994.

DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA. 8ªed Porto Alegre – Globo,1981.

DRUCKER, Peter. **Administrando o Futuro**. São Paulo - Pioneira, 1996.

- DRUCKER, Peter. **E-Educação**. São Paulo – Exame v.34 n°12, junho 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo - Pioneira,1998
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6^a ed., São Paulo - Pioneira, 1980.
- FERREIRA, Waldir. **Comunicação Dirigida: Instrumento de Relações Públicas** in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2°ed. São Paulo – Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. **Público, como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul SP: Yendis Editora, 2004.
- FRAGA, Marcelo Loyola. **Cultura Organizacional: O caso do Banco BRC/ S/A**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- FREIRE, Maria Tereza Marins. **Comunicação Organizacional e Socialização no espaço pós-moderno**. Curitiba - Revista de Estudo da Comunicação v.3 n°5, março 2002.
- FREIRE, Maria Tereza Marins. **Relações Públicas e comunicação**. Curitiba - Revista de Estudo da Comunicação v.1 – n°1,março 2000.
- FREITAS, Sidinéa Gomes. **Cultura Organizacional e Comunicação** in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução, carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARETH, Morgan. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIANGRANDE, Vera de Mello. **A Comunicação na Era do Consumidor** in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.

GOMES, Marco Antônio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional**. <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>>, 2004. Acesso em 31/05/2007 às 17:18.

HAMAM, Roosevelt. **O evento integrando o Mix da Comunicação** in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.

HESKETH, José Luiz. **Diagnostico organizacional**. Petrópolis – Vozes, 1979

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas como ferramenta de administração**. São Paulo – Mercado Global n°93, primeiro trimestre de 1994.

KAHALE, Flávia. **O que considerar ao contratar uma Pesquisa de Clima**. <http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/que_consid.htm>,2004. Acesso em 31/05/2007 às 17:30.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo - Atlas, 1987.

KOSELKA, Rita. **Os testes do futuro**. São Paulo – Exame Informática n° 137, agosto 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo – Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento Estratégico e Excelência da Comunicação** in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.

KUNSCH, Margarida K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pionera, 1997

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 4° Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMMERTYN, Roberto E. Avilia. **RR.PP: Estratégia tácticas de comunicacón integradora**. Buenos Aires: Revista Imagen,1997.

LANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas Organizações** In KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.

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

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro - Zahar, 1982.

LONGENECKER, Justin Gooderl. **Introdução à administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração**. São Paulo – Caderno de Pesquisa em Administração n°0, segundo semestre de 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ªed - São Paulo: Atlas,2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre - Bookman, 2001.

MOREIRA, CMM et al . **Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro - SENAC Nacional, 1997.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; LINHARES, João Nilo. **Gestão Empresarial: O Desafio das Organizações Brasileiras no século XXI**. <www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20011219_04.pdf>,2001. Acesso em 27/04/2007 às 17:33.

NASSAR, Paulo. **O que é Comunicação Empresarial**. Rubens Figueiredo. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NOGUEIRA, Nemérico. **Relações Públicas no Brasil: onde estamos e aonde vamos** in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.

PENTEADO, J.R Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 3 ed. São Paulo – Pioneira, 1984.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. ed., rev. e ampl. Campinas - Alínea, 2004.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro - FGV,1983.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo - Pioneira Thomson Learning, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional : conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 2. ed. São Paulo - Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo – Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo – Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima Organizacional, pesquisa e diagnóstico**. 1º ed. São Paulo – Stiliano, 1999.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O Feitiço das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT, Flávio. *Mercado, Comunicação empresarial e das assessorias* in KUNCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004.

SERAP. **Avaliação do Clima Organizacional**.

<http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm>, 2002. Acesso em 31/05/2007 às 17:20.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas Função Política**. 5º ed. São Paulo – Summus, 1995.

SOUZA, Edela Lanzer P. **Clima e cultura organizacionais como se manifestam e como se manejam**. São Paulo – Edgard Blücher, 1978.

SROUR, Robert H. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro - Campus, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

THAYER, Lee. **Comunicação: Fundamentos e Sistemas**. São Paulo – Atlas, 1976

THIOLLENT, Michael. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo – Cortez, 1986.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

WEY, Hebe. **O Processo de Relações Públicas**. São Paulo – Summus, 1983.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Relações Públicas e o Marketing** in KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo – Pioneira Thomson Learnig, 2004

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE A - Organograma da Metrosul – Sede Curitiba

7.2 APÊNDICE B - Pesquisa - Levantamento de dados - colaboradores

7.3 APÊNDICE C - Convite - Programa Comunicação Total

7.4 APÊNDICE D - Convite – Dia da Família

7.5 APÊNDICE E – Convite – Aniversariantes do mês

7.6 APÊNDICE F - Manual do Colaborador

7.7 APÊNDICE G - Convite - 1ª. Copa Metrosul

8 ANEXOS

8.1 ANEXO A (IMAGEM CHEVROLET - QUALIDADE DO AMBIENTE DOS FUNCIONÁRIOS)

8.2 ANEXO B (ARTIGO FENABRAVE – GLÁUCIO JOSÉ GEARA)

8.3 ANEXO C (ARTIGO FENABRAVE – SÉRGIO REZE)

8.4 ANEXO D (CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO DO DIA DO DESAFIO)

8.5 ANEXO E (ARTIGO FOLHA DE SÃO PAULO - 25/08/2007)

8.6 ANEXO F (ARTIGO FOLHA DE SÃO PAULO – 09/10/2007)

8.7 ANEXO G (ARTIGO FOLHA DE SÃO PAULO – 11/11/2007)