

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

NATHALIA GRANDINI DECONTO

**O REALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA DA PAQUETÁ – THE SHOE
COMPANY**

Porto Alegre

2014

NATHALIA GRANDINI DECONTO

**O REALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA DA PAQUETÁ – THE SHOE
COMPANY**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FABICO/UFRGS, sob orientação da Profª Drª Ana Karin Nunes.

Porto Alegre

2014

NATHALIA GRANDINI DECONTO

**O REALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO
DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MARCA DA PAQUETÁ – THE
SHOE COMPANY**

Aprovada em _____ de _____ de _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ana Karin Nunes
Orientadora

Prof. Dr.
Avaliador

Prof.
Avaliador



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC
(Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado.....
.....
.....,
de autoria de,
estudante do curso de.....
....., desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, de de 20.....

Assinatura:

Nome completo do **orientador**:

Aos meus amados Pai e Mãe e sua incansável dedicação. Meu namorado Yur, meus familiares tão queridos e a minha orientadora Ana Karin Nunes, sempre presente, muito atenciosa e dedicada.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aqui, a todas as pessoas que de alguma maneira, contribuíram:

À minha família, pai, mãe, irmão, tias e avó que sempre demonstraram muita confiança em mim.

À minha orientadora Ana Karin Nunes, uma das melhores Professoras que encontrei ao longo da minha jornada acadêmica, muito atenciosa e dedicada, sempre pronta a ajudar.

Ao meu namorado Yur, pelas caronas para realização das entrevistas, pela paciência e confiança.

Aos meus colegas de trabalho e amigos em geral que sempre me passaram muita confiança e carinho.

E por último, e não menos importante, à Paqueta The Shoe Company, representada na figura da Shana Lima, meu agradecimento especial pela atenção e tempo dedicados, sem isso este trabalho não seria possível.

RESUMO

O estudo tem por objetivo analisar de que maneira a comunicação interna se coloca como a principal estratégia em um cenário de mudança estratégica de marca corporativa e de realinhamento da cultura organizacional. A vontade de se fazer esta análise surgiu do contato da pesquisadora com os materiais utilizados na campanha de comunicação interna durante o processo de lançamento da nova marca corporativa da Paquetá – The Shoe Company. Para isso, foram utilizados métodos de estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas. Como resultado obtido, destaca-se a importância da área de comunicação interna neste cenário, como principal catalisadora da disseminação frente à nova proposta de marca. Identificou-se também que ainda não houve alteração por completo da cultura organizacional vigente, ficando restrita a níveis mais externos e visíveis da cultura da empresa.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Marca; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The study aims to analyze how internal communication is put forward as the main strategy in a strategic change context in corporate branding and realignment of the organizational culture. The will of doing this analysis came from the contact of the researcher with the materials used in internal communication campaign during the launch of the new corporate brand Paqueta - The Shoe Company. For this reason, methods of case study, literature review, document analysis and interviews were used. As a result, we highlight the importance of the internal communication area in this scenario, as the primary catalyst for the spread against the proposed new brand. It was also identified that there has been no completely change the prevailing organizational culture, being restricted to more external and visible levels of the company culture.

Keywords: Internal Communication; Brand; Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Um modelo de cultura	18
Figura 2: Divisão das Unidades de Negócio.....	52
Figura 3: As seis aplicações coloridas da nova marca.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.1 NOÇÕES CONCEITUAIS SOBRE CULTURA	13
2.2 NÍVEIS DA CULTURA	17
2.3 ELEMENTOS DA CULTURA	21
2.4 MUDANÇA CULTURAL	29
3 GESTÃO DE MARCA E COMUNICAÇÃO	33
3.1 A MARCA: ORIGENS HISTÓRICAS E ABORDAGENS ATUAIS	34
3.2 IDENTIDADE, POSICIONAMENTO DE MARCA E CONTEXTO ORGANIZACIONAL INTERNO	37
3.3 GESTÃO DE MARCA EM CENÁRIOS DE MUDANÇA.....	45
4 ESTUDO DE REPOSICIONAMENTO DE MARCA: O CASO DA PAQUETÁ	48
4.1 A PAQUETÁ: CONTEXTO HISTÓRICO E ASPECTOS ESTRATÉGICOS	49
4.2 A PAQUETÁ: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ELEMENTOS FORMADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	52
4.3 O REPOSICIONAMENTO DA MARCA PAQUETÁ E O REALINHAMENTO DA CULTURA	56
4.4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO REPOSICIONAMENTO DE MARCA	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72
ANEXO I	74
ANEXO II	75
ANEXO III	76
ANEXO IV	77
ANEXO V	78
ANEXO VI	79
ANEXO VII	81

1 INTRODUÇÃO

As novas demandas da sociedade têm proporcionado uma maior atuação de profissionais de Relações Públicas, pois é cada vez mais importante compreender a dinâmica organizacional e os mecanismos que geram relacionamento com distintos públicos. Importa, atualmente, compreender comportamentos, valores, condutas, normas e procedimentos adotados pela organização e que formam a cultura organizacional. Afinal, tudo isso reflete na forma que cada organização encontra para comunicar-se interna e externamente.

Além de proporcionar uma possibilidade maior para atuação de profissionais da comunicação, no âmbito empresarial o contexto característico do Século XXI exige que organizações estejam atentas àquilo que entregam, não apenas em termos de produtos ou serviços, mas também de forma intangível. A marca, nesse cenário, cumpre papel fundamental em dizer, de forma sucinta, aquilo que a empresa acredita e que sustenta como verdadeiro. Marca e organização precisam ter o mesmo discurso e emitir a mesma mensagem.

O reposicionamento de marca tem sido um processo pelo qual algumas empresas tem se submetido. Muito embora possa parecer simplesmente uma alteração visual de um logotipo, deve-se entender que esse processo buscar rever tudo o que a organização se propõe a entregar, seu cenário interno e externo. Trata-se, portanto, de rever questões já internalizadas por uma organização, como sua missão, sua visão e seus valores, ou seja, sua cultura.

A cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados pelos grupos formadores da organização, intrínseca a sua atuação. Coloca-se para as organizações da mesma forma como a personalidade para um ser humano. Possui níveis mais ou menos visíveis, elementos formadores e características que são únicas e estão diretamente ligadas ao contexto de formação de todo o grupo. Dizer que a cultura organizacional também é afetada quando há um reposicionamento de marca é aceitar que a marca nada mais deve ser, do que a representação de um conjunto de valores, crenças, pressupostos, normas e tudo mais no que a cultura organizacional se baseia. Alterar o posicionamento de uma marca é, portanto, mexer na cultura da empresa.

Nessa perspectiva, este estudo nasceu do seguinte problema: Qual o papel das estratégias de comunicação interna no processo de realinhamento da cultura organizacional no contexto de reposicionamento estratégico de marca da Paquetá – The Shoe Company? A partir deste problema foram levantadas as seguintes hipóteses:

- A comunicação interna foi planejada e estruturada de tal forma a impulsionar o realinhamento da cultura organizacional.
- A cultura organizacional da companhia foi perceptivelmente alterada de algum modo, frente ao reposicionamento de marca.
- O colaborador percebe mudanças na forma do relacionamento dele para com a companhia após o reposicionamento estratégico da marca.
- As gerências e lideranças percebem mudanças na forma de relacionarem-se com a companhia e seus colaboradores após o reposicionamento estratégico da marca.

Em relação ao objetivo geral, pretende-se analisar de que maneira a comunicação interna se coloca como a principal estratégia em um cenário de mudança de marca corporativa e de realinhamento da cultura organizacional, no caso da Paquetá The Shoe Company. Tem ainda como objetivos específicos:

- Verificar as variáveis de comunicação interna envolvidas no contexto do reposicionamento estratégico de marca da Paquetá The Shoe Company,
- Identificar e descrever as estratégias de comunicação interna utilizadas no cenário de mudança e
- Observar se houve/ há mudanças perceptíveis na cultura da organização, na visão das lideranças e gerências, a partir das estratégias de comunicação utilizadas.

Do ponto de vista da metodologia, foram empregados os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Em relação ao estudo de caso, como fonte de coleta de dados, empregou-se ainda a pesquisa documental e entrevistas. Este estudo iniciou-se em junho de 2014, com a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil

(2002), essa técnica consiste basicamente em buscar informações sobre determinado tema em algum material que já tenha sido elaborado. Nesse caso, foram buscadas referências em autores de cultura organizacional e marcas, além de artigos publicados em periódicos que abrangem estas duas áreas de pesquisa. Para o autor: “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p.44). Passado o período de aprofundamento bibliográfico, iniciou-se o processo de levantamento de informações através de pesquisa documental, que se assemelha muito com a bibliográfica. Entretanto, teve como fonte de busca de informação os documentos da empresa estudada, ou seja, o objeto de estudo. Gil (2002) diz que: “pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45). Além destes métodos aplicou-se, ainda, entrevistas com as gestoras das áreas diretamente envolvidas no processo de reposicionamento da marca: Marketing Institucional, Recursos Humanos e Comunicação Interna. De acordo com Kauark (2010) entrevista é uma técnica de pesquisa, uma forma de conseguir os dados necessários para desenvolver o trabalho e pode ser feita de forma direta (presencialmente) ou indiretamente (através de telefone, internet, etc.). No caso deste estudo, foram realizadas duas entrevistas diretas, semi-estruturadas, na sede da empresa, na cidade de Sapiranga, RS, e outra indireta, também semi-estruturada, por telefone, em função de inviabilidade de agenda.

Conforme dito anteriormente, a abertura da sociedade e do mercado frente às novas necessidades das organizações proporcionaram que profissionais de comunicação se aproximem mais de diversas áreas de atuação. Nesse sentido, este estudo nasceu para sanar uma curiosidade de como unir o assunto da cultura organizacional, amplamente discutido na graduação de Relações Públicas, e outro, o reposicionamento de marca, que apesar de ser abordado, não recebe grande destaque. A possibilidade de unir os dois assuntos surgiu devido à aproximação profissional com a empresa e também com a agência de comunicação responsável por desenvolver toda a estratégia de campanha para o público interno sobre a nova marca corporativa da Paquetá The Shoe Company.

Para analisar estes fenômenos e atender aos objetivos do trabalho, ele foi dividido em três grandes partes. A primeira dá conta dos conceitos ligados à cultura

organizacional, sua construção e mudança, trazendo abordagens de autores como Schein (2009), Trompenaars (1994) e Dias (2013). A segunda aborda a marca, o contexto histórico deste conceito, contando com aporte teórico de autores como Aaker (1998) e Semprini (2010). O terceiro capítulo traz informações sobre a Paquetá The Shoe Company, sua história, o cenário que levou a sua configuração atual, estratégias de comunicação interna e as principais percepções das gestoras entrevistadas sobre o processo de realinhamento da cultura interna.

Com isso, espera-se que este trabalho sirva para acrescentar na construção do conhecimento sobre o meio organizacional (comunicação e cultura) e as marcas, e o quanto um implica na existência do outro. Da mesma forma, trazer a tona assuntos pouco discutidos dentro da academia no curso de Relações Públicas que são as marcas e o quanto este campo é fértil e permite um espaço de trabalho para profissionais da área.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser compreendida como um alicerce para a sustentação de discursos organizacionais e para a atração de profissionais capacitados e identificados com a missão defendida por empresas dos mais diversos ramos. Assim, pensar a cultura organizacional como elemento fundamental na vida de uma organização significa compreender os processos nos quais ela está presente e de que forma pode ser gerenciada de forma a agregar valor para o sistema. Nesse contexto, este capítulo tem por objetivo apresentar noções conceituais sobre a cultura organizacional, identificando seus principais elementos e entendendo de que forma ela aparece em cenários de mudança.

2.1 NOÇÕES CONCEITUAIS SOBRE CULTURA

Segundo Schein (2009), o uso do termo cultura para referir-se a organizações e suas características tem uma história longa. Além disso, o termo é usado em outras áreas, além do ambiente organizacional. Na advocacia para designar aquele que é considerado 'muito culto'; por antropólogos para falar de costumes de certa comunidade ou grupo de pessoas. Ou seja, um termo amplo que vem sendo empregado em diversas áreas do conhecimento e que ainda gera discussões teóricas.

Neste estudo, a cultura será tratada como um fenômeno social organizacional e os conceitos apresentados referem-se todos à presença da cultura dentro de ambientes empresariais. Dias (2013), pondera que o conceito de cultura aplicado às organizações tem origem antropológica ou sociológica e que, de forma geral, pode ser definida como:

Um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os como a organização a qual pertence e os diferenciando de outras. (DIAS, 2013, p. 77)

A busca pelo entendimento de aspectos simbólicos no meio empresarial fez surgir vários estudos a respeito do tema. Entre eles, citam-se as reflexões propostas

por Schein (2009), o qual caracteriza a cultura como um fenômeno dinâmico. Ainda tratando sobre aspectos simbólicos, Marchiori (2008) apresenta um conceito de cultura, em que a autora comenta que: falar sobre cultura organizacional é falar sobre a importância dos simbolismos para as pessoas. Nessa perspectiva, acredita-se que a cultura é desempenhada e criada pelas interações sociais, formatada pelos comportamentos que são recebidos através das lideranças e outros conjuntos de estruturas, regras e rotinas que norteiam e delimitam o comportamento do indivíduo e do grupo e se forma principalmente na comunicação. Neste sentido, Srour (2005) trata sobre cultura organizacional expressando que:

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (SROUR, 2005, p.174)

Para Marchiori (2008), as práticas culturais acabam sendo resultado das experiências que o indivíduo carrega. “E as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam” (MARCHIORI, 2008, p. 90). As primeiras impressões que um indivíduo tem sobre algo ou alguém em um primeiro contato, diz mais sobre ele do que sobre aquele/aquilo que está conhecendo. A imagem que se forma vem dos significados que ela dá ao que vivência, de onde vem e dos valores que carrega. Assim, muitas vezes, pessoas são enganadas não apenas pela primeira impressão sobre algo/alguém, mas pelo significado que aquilo tem para ele.

Como parte de uma organização, o termo cultura, muitas vezes, é empregado para referir-se ao clima, às práticas ou aos valores. Schein (2009) ressalta que muitas dessas utilizações trazem “não apenas uma visão superficial e incorreta, mas também uma tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta” (SCHEIN, 2009, p. 7). Isso significa dizer que lideranças organizacionais podem erroneamente analisar a cultura de maneira isolada, em busca da cultura ‘correta’ para determinada organização. O que se deve entender é que, não é possível fazer uma análise sem levar em consideração o relacionamento da cultura com o ambiente no qual ela está inserida. Dias (2013) lembra que, nenhuma cultura está livre das intervenções que o meio externo exerce. Dessa forma, dentro de uma organização, a cultura não é um fenômeno estanque, ela é influenciada e moldada de acordo com as relações que estabelece com o ambiente em que se insere.

Schein (2009) diz que a cultura é inerente a nós como indivíduos, é criada e moldada toda vez que um novo grupo se forma, estando em constante evolução. A cultura está para uma organização como o caráter está para um indivíduo qualquer. Ela é resultado de tudo, uma soma da história, dos valores que os fundadores daquela organização carregavam, dos líderes do presente e do passado, do ambiente, da comunidade, do perfil dos colaboradores, do tipo de trabalho desenvolvido, etc. Ou seja, não é possível isolar a cultura como um único fator. Ela não é fácil de ser estudada, não é um conceito universal e nem óbvio, como defende Freitas (1991):

Particularmente, vemos a Cultura Organizacional como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneira de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. (FREITAS, 1991, p. XVIII).

Assim como a autora expõe que a cultura é um mecanismo poderoso no sentido de tornar uniforme a forma de pensar de um grupo, Trompenaars (1994) diz que somente o fato de tentarmos conceituar algo como cultura, já é um produto cultural, resultado de um conjunto simbólico de regras que dizem que é necessário saber de tudo, entender tudo e ter respostas para tudo. Esses elementos estão presentes na forma similar como as pessoas interagem e processam a informação, são pressupostos sobre a comunicação e interação social, resultado de um compartilhamento de ideias simbólico sobre a forma como as pessoas comportam-se e interagem umas com as outras.

Esta simbologia de regras que regem esta cultura também pode ser considerada uma homogeneização da forma de pensar de um determinado grupo, resultado da cultura inserida em seus modos de vida ao longo de sua formação como cidadão e pessoa. Para Dias (2013) a cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e de reações que norteiam a tomada de decisões e demais atividades dos integrantes de uma organização.

[...] podemos dizer que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular). (DIAS, 2013, p. 74)

Freitas (1991) argumenta que as análises sobre cultura são feitas conforme os pressupostos que os pesquisadores trazem com eles. Dessa forma, os estudos sobre a cultura organizacional discorrem para duas linhas de pensamento:

- Cultura como uma metáfora, considerando algo que a organização é, algo que está no DNA: nesse caso, a cultura é vista através de diferentes perspectivas. A simbólica, que busca entender o modelo de discurso simbólico. A cognitiva, que sugere a cultura como um contrato geral, incluindo a autoimagem da organização. A perspectiva estrutural e psicodinâmica, cuja ênfase recai nas expressões de processos psicológicos inconscientes.
- Cultura como uma variável, considerando-a algo que a organização tem e que não é permanente. Na *Administração Comparativa*, o foco para sobre um conceito mais amplo do contexto cultural e na sua influência sobre os colaboradores daquela organização. Na *Cultura Corporativa* a cultura é considerada uma variável interna. Tanto uma quanto a outra enxergam a organização como um organismo (na primeira é parte do ambiente, na segunda é resultado).

Expostas algumas ideias sobre cultura, é possível dizer que a cultura organizacional é uma expressão muito comum no contexto empresarial e que expressa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização. O conceito de cultura organizacional, de acordo com o que foi mostrado pelos autores citados, tem evoluído bastante com o passar dos anos. A cultura organizacional remete para comportamentos implícitos que contribuem para a produção de sentido, sendo também responsável pelas características únicas de cada empresa. Ela contribui para a edificação da identidade organizacional, que pode coincidir com uma imagem positiva, revestindo a empresa de prestígio e reconhecimento.

A formação da cultura organizacional ocorre, entre outros aspectos, na medida em que são criadas e difundidas mensagens relativas à empresa e sua identidade, através de meios formais e informais. Todas as organizações, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou

serviços que produzem, possuem uma cultura, formalmente instituída ou não. Está como um DNA para a organização.

Dias (2013) compara a organização a uma sociedade humana e diz que, estudar cultura organizacional, se coloca da mesma forma como estudar uma sociedade complexa. Ou seja, trata-se de um estudo que apresenta aspectos além daqueles que aparecem na estrutura formal e visível da organização. Dessa forma, é preciso entender o que está além. Um caminho possível para esse entendimento está na compreensão dos níveis da cultura.

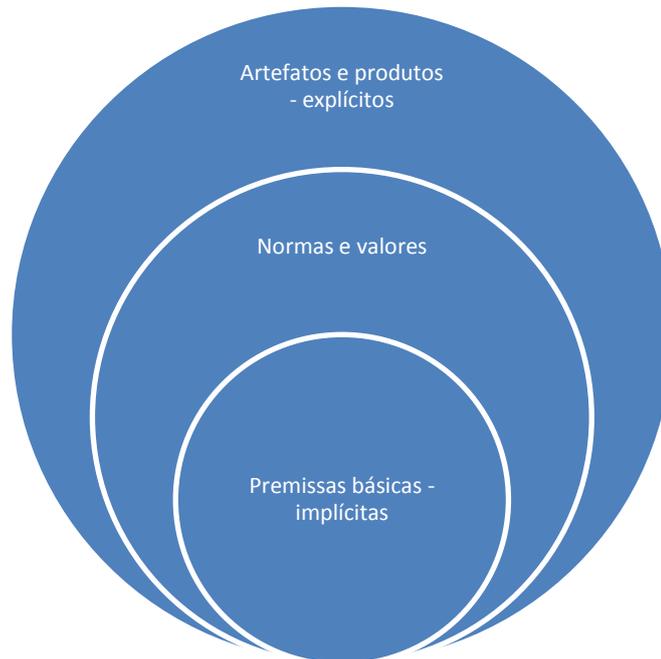
2.2 NÍVEIS DA CULTURA

A cultura organizacional, independente da abordagem que se utilize, é composta de elementos e níveis. Encontram-se abordagens que a dividem em diversos níveis, outros não falam em níveis, apenas em elementos. Importa, entretanto, buscar entender o maior número de elementos que permitam a compreensão de forma mais ampla possível do conceito e o que ele representa.

Schein (2009) classifica a cultura em diferentes níveis, fazendo referência ao grau de visibilidade que o fenômeno tem aos olhos de quem observa. De acordo com o autor, a maior problemática de definir cultura reside exatamente na dificuldade que se tem em classificar e diferenciar suas manifestações. Como uma pessoa, estes níveis vão desde aquilo que é mais visível, como a pele, por exemplo, até os mais profundos sentimentos e valores, como o caráter do indivíduo.

Por sua vez, Trompennars (1994) também classifica os níveis de cultura de acordo com a visibilidade que estas adquirem no contexto organizacional. A figura a seguir ilustra esta abordagem, que divide em três grandes grupos os níveis implícitos e explícitos da cultura.

Figura 1: Um modelo de cultura



Fonte: TROMPENAARS, 1994, p. 23

Para o autor, o nível mais externo é também o mais explícito. Denomina-se como *Artefatos e produtos – explícitos* o nível que representa a forma como os indivíduos falam, a comida que é oferecida, a arquitetura, a forma de vestir, entre outros aspectos. Nesse nível, muitas vezes, surgem os pré-conceitos, por ser a primeira experiência de um indivíduo com uma nova cultura.

Concordando com Trompenaars (1994) sobre os artefatos serem o nível mais externo e mais visível, Schein (2009) diz que o ponto mais importante deste nível é a facilidade de ser observado e em contrapartida a dificuldade de ser decifrado. O autor argumenta que, apesar do observador poder descrever o que vê e também o que sente, não pode, entretanto, “reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo, ou se o que é observado reflete suposições básicas prevalecentes” (SCHEIN, 2009, p. 25). Assim, é perigoso que se façam suposições mais profundas baseando-se apenas nos artefatos, pois os indivíduos carregam sua própria visão de cultura, resultado de tudo que vivem, dificultando interpretações, que “inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações” (SCHEIN, 2009, p. 25). Dias (2013) concorda e diz que é especialmente perigoso um observador tentar inferir sobre pressupostos se estiver sozinho. Nestes casos, como

abordado anteriormente, pode-se incorrer em erros oriundos das percepções prévias que este observador carrega com ele, fruto do que ele já vivenciou e de quais significados essas simbologias tem para ele. Por exemplo, uma empresa que é aparentemente informal, nem sempre é improdutiva, caso a experiência do observador esteja baseada em pressuposições onde formalidade representa um desempenho ruim, ele pode incorrer em interpretações prévias errôneas.

Embora seja possível perceber semelhanças entre as abordagens de Trompennars (1994) e Schein (2009), no que se refere aos níveis da cultura, cabe destacar que este último salienta uma relação de interdependência. Ou seja, o autor mostra artefatos, crenças e valores e as suposições básicas como fenômenos que se retroalimentam.

O nível intermediário, denominado como Normas e Valores, representam aspectos que não precisam, necessariamente, estarem escritos ou registrados. Nesse nível estão compreendidos código de ética e de conduta, por exemplo, os quais podem estar em um nível mais subjetivo, compartilhados, especialmente, por aqueles que estão inseridos há bastante tempo no grupo. “São um sentimento mútuo que um grupo tem do que é ‘certo’ e do que é ‘errado” (TROMPENNARS, 1994, p. 23). Entretanto, valores são as definições que o grupo cria de ‘bem’ e ‘mau’, e são profundamente relacionadas com o que os indivíduos entendem e compartilham como ideais. Para Schein (2009, p.26), “no final, qualquer grupo reflete as crenças e os valores de alguém, seu sentido do que deve ser é diferente do que é”. Quando há a criação de um grupo ou quando surge uma nova atividade ou problema, a primeira solução posposta reflete as próprias suposições do indivíduo proponente acerca do que é certo e errado. Mais tarde, estes serão identificados como ‘líderes’ ou fundadores.

Como exemplo, pode-se citar o cenário de uma organização que pretende alterar suas premissas de remuneração. Os colaboradores, principalmente aqueles que estão há mais tempo inseridos na organização, e nunca passaram por esse processo, tendem a questionar, debater e testar aquilo que está sendo proposto. Tendem a acreditar que não é estratégia da organização, mas sim daquele que propõem a mudança. Mesmo que não seja unânime, esta crença é compartilhada por todo o grupo e aceita como verdadeira. Esse processo, portanto, gera uma crença/valor que, gradualmente, se transforma numa suposição compartilhada. Sobre isso Trompennars (1994) diz que:

Embora as normas, consciente ou subconscientemente, nos deem a ideia de que “é assim que eu geralmente devo me comportar”, os valores nos dão a ideia de que “é assim que eu pretendo ou desejo me comportar”. Os valores servem como critérios para determinar uma opção dentre as alternativas existentes. É o conceito que um indivíduo ou grupo tem com relação ao desejável. Por exemplo, em uma cultura as pessoas podem concordar com o seguinte valor: “Trabalhar muito é essencial para que a sociedade prospere”. Contudo, a norma comportamental sancionada pelo grupo pode ser: “Não trabalhe mais do que os outros membros do grupo, porque assim se esperará mais de todos e será pior”. Neste caso, norma difere do valor. (TROMPENNARS, 1994, p. 23)

Schein (2009) diz que nem todas as crenças e valores são capazes de resistir a grandes transformações. Somente serão elevados ao nível de suposições, aquelas crenças e valores que podem ser confirmados empiricamente e que continuam a funcionar de forma confiável na resolução de problemas do grupo. Tanto os valores quanto as crenças que estão neste nível de consciência dirão sobre grande parte do comportamento que pode ser observado no nível anterior, dos artefatos.

Para compreender completamente a cultura, é preciso ir ainda um nível mais fundo, entender as suposições fundamentais e básicas (Schein, 2009) ou as Premissas Básicas (Trompenaars, 1994). A cultura organizacional é a forma pela qual os grupos de pessoas se organizaram para resolver problemas e desafios que se apresentam. Quando a solução para este problema funciona por diversas vezes esse grupo passa a aceitá-la como verdade, incorporando isso à forma natural de levar as diversas situações que se apresentam para este grupo. Para Schein (2009) isso é resultado de um processo repetido sucessivamente para implantar as crenças e os valores, os quais, uma vez absorvidos, passam a orientar o comportamento do grupo, a forma como entendem, refletem e sentem as coisas.

O nível das suposições fundamentais básicas, além de ser o nível mais difícil de ser percebido, também é o mais complexo de ser alterado. Isso se dá em virtude da dificuldade de ser confrontado, diferentemente dos níveis mais explícitos. Nesse nível, o significado mais profundo da cultura não passa, obrigatoriamente, pela indagação de forma consciente. Não é algo manifestado, embora produza repostas ordinárias, cotidianas ao ambiente em questão. Assim, nesse nível, a cultura nada mais é do que algo natural, que está no DNA do grupo, como afirma Trompenaars (1994).

Por fim, de acordo com Schein (2009), a essência da cultura são os pressupostos básicos e crenças estabelecidas. Esse nível atinge os valores e normas que são reconhecidos e mantidos pelos membros do grupo. Os mesmos, em

contrapartida, influenciam as escolhas e ações tomadas pelos membros da cultura em questão. Ações guiadas culturalmente produzem artefatos. Do ponto de vista do modelo de Schein (2009), a cultura vem de dentro para fora, das profundezas dos pressupostos, normas e valores até a superfície onde artefatos podem ser observados. Dentro de todos esses níveis, é possível perceber vários elementos, os líderes, a comunicação, os valores, os rituais, etc. Entretanto, muito mais do que identificá-los é necessário entender de que forma eles se colocam dentro do contexto da cultura organizacional.

2.3 ELEMENTOS DA CULTURA

Além de níveis, a cultura organizacional ainda pode ser analisada através de elementos. Dias (2013) comenta que estes podem ser agrupados e articulados em diferentes níveis e também são mais ou menos perceptíveis. Para Freitas (1991) a descrição desses elementos, a forma como funcionam e as mudanças comportamentais que provocam, tornam o assunto passível de análise, discussão e avaliação. Os elementos, total ou parcialmente, permitem uma interpretação por parte do grupo, onde o trânsito dos significados se dá como algo aceitável.

A seguir, apresentam-se alguns elementos formadores da cultura organizacional, segundo as abordagens pesquisadas para este estudo.

- **Valores**

Quando se fala de valores, refere-se a um elemento de onde normalmente emergem as mudanças, de onde nascem os propósitos e os costumes, as regras e as cerimônias. Para Dias (2013) este é o elemento mais comum e fundamental dentro da cultura organizacional. Ele é construído, principalmente, pela alta diretoria. São amarrados aos objetivos organizacionais. Assim como a cultura pode ser considerada o DNA da organização (Schein, 2009), os valores compartilhados, podem ser considerados uma fonte de força para a cultura. Dias (2013) comenta que valores são aquelas concepções compartilhadas sobre o que é importante e desejável. Assim, ao serem aceitos, influenciam o comportamento e orientam as decisões dos membros da organização.

Pode-se observar a influência dos valores nos desenhos das organizações mais formais. Um exemplo seria quanto um funcionário, de acordo com sua formação, é mais ou menos valorizado. Valores desempenham também, papel fundamental para saber o quão longe determinado indivíduo pode ir dentro da organização. Em termos de ascensão profissional, em organizações de cultura machista, por exemplo, é provável que mulheres tenham mais dificuldades em alcançar posições de gerência em níveis estratégicos. Quando compartilhados, desempenham o papel de catalisador da informação, comunicando ao ambiente externo o que se pode esperar da organização. Um bom exemplo para isso são slogans de organizações. Todas essas relações feitas entre pessoas e organizações, em nível de valores, são mais perceptíveis em níveis gerenciais. Por exemplo, quando existe a proposta de novos valores, por ser algo profundo, que mexe no DNA da organização, é provável que, mesmo que as pessoas se identifiquem com eles, demorem para apropriar-se. Caso isso não ocorra, corre-se o risco de a empresa ter colaboradores pouco engajados e bastante questionadores sobre suas atribuições.

Finalmente, Dias (2013) comenta que valores podem ser considerados o núcleo central da cultura organizacional. Eles são delimitações a respeito do que é realmente importante para a empresa no caminho para o próprio sucesso. Uma vez definidos, não devem ser mudados sem maiores motivos. Devem adaptar-se ao tempo e às mudanças impostas pelas novas tecnologias, novas formas de gestão, novos perfis de colaboradores. Quanto mais os valores tiverem duração, maior será a capacidade de penetração e reforço a partir de outros elementos da cultura que estão alicerçados nele.

- **Crenças e Pressupostos**

Outro elemento da cultura são as Crenças e os Pressupostos que estão relacionadas com a percepção entre a organização e seus funcionários, produto/serviço ou clientes. É o que a empresa acredita ser verdadeiro, o comportamento, a personalidade e o jeito de ser da organização. Estão presentes de uma forma implícita, sem ser clara e objetiva. Schein (2009) argumenta que são os pressupostos e não os valores os pontos centrais da cultura. Para o autor, a cultura é um processo de formação, que acontece a longo prazo, pois esses pressupostos

são formados através de uma sequência de acontecimentos (produtos, serviços, ações, etc.) bem sucedidos.

As crenças e os pressupostos é o que se acredita, que se crê como verdade. Geralmente, não são questionadas. As crenças são criadas a partir da experiência individual ou coletiva, dos modos de pensar (Freitas, 1991). De acordo com Dias (2013), este elemento manifesta-se quando as pessoas, em seu comportamento, compartilham os aspectos da consciência coletiva. O sucesso e a repetição no uso de certas formas de agir e pensar pode levar ao estabelecimento de uma crença, a qual primeiramente é consciente e, posteriormente, é implantada e passa a atuar de forma inconsciente. As crenças compõem o mundo oculto da organização.

Embora Schein (2009) e Dias (2013) discordem, pois acreditam que são os valores o centro de toda e qualquer cultura, as crenças dividem este espaço com os valores. Este elemento é base de todo comportamento, jeito de ser e personalidade da organização. No entanto, não é divulgada abertamente a seus integrantes, já que não se apresenta de forma clara e objetiva, sendo revelada em ações, posturas e visões. As crenças estão principalmente relacionadas à como a organização percebe seus funcionários, clientes, produto, mercado, etc.

- **Ritos, rituais e Cerimônias**

Quando se fala de campanhas de reconhecimento, integração de colaboradores, campanhas de incentivo à inovação, por exemplo, se está fazendo referência aos Ritos, Rituais e Cerimônias. Freitas (1991) comenta que são elementos facilmente observados, de consequências expressivas, que tornam a cultura da organização mais tangível e coesa. São atividades criadas pela organização e possuem objetivos específicos. Os ritos, rituais e cerimônias simbolizam expectativas, desejos, trabalham com o imaginário das pessoas. É usado para transmitir aos integrantes o comportamento esperado, o que é valorizado dentro da organização. Reforçam comportamentos positivos e passíveis de premiação e reconhecimento. Como exemplos, pode-se citar: festas de final de ano, comemorações de aniversários, premiações a melhores funcionários, confraternizações para celebrar participação nos lucros.

Dias (2013) considera esse elemento como algo fácil de ser notado. Em termos de níveis, estaria presente nos Pressupostos. O autor ainda lembra que é

possível encontrar, dentro de uma organização, ritos próprios, que podem estar relacionados a diversos fatores, tais como profissão, função exercida dentro da organização, entre outros. Acrescenta ainda que:

A função principal dessas formas ritualizadas de comportamento é expressar o conteúdo da cultura organizacional (os valores). Nesse sentido, se pode afirmar que sem eventos expressivos qualquer cultura morre. Na ausência de cerimônias ou rituais, valores importantes não tem impacto algum. (DIAS, 2013, p. 210)

Freitas (1991) e Dias (2013) sugerem ainda algumas categorias, quais sejam ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração. Por fim, em todos eles, observa-se a presença de ações de comunicação como sustentação para que o processo aconteça de maneira suave e para que sejam melhores apreendidos pelos membros do grupo.

- **Estórias e Mitos**

Para Dias (2013), ambos os elementos apresentam diferentes graus tanto de realidade quanto de ficção e se formam pela acumulação do saber do grupo de uma organização. Para o autor, são elementos que, em conjunto, fundamentam o presente no passado e oferecem explicações que legitimam as práticas atuais.

Dito isso, é preciso fazer a diferenciação entre o que são Estórias e o que são Mitos (FREITAS, 1991). As estórias são narrativas baseadas em fatos reais, ocorridas na vida da organização. Elas servem para veicular e reforçar condutas, comportamentos desejados ou repudiados. Indicam também formas de como resolver problemas, decisões a serem tomadas, a conduta da organização frente a determinados fatos. No mito há uma distorção da realidade, tanto para o aspecto positivo quanto negativo. Usa-se um fato real. No entanto, não há sustentação real. Ocorre a distorção para atender alguma necessidade da organização, principalmente para reforçar alguns aspectos comportamentais.

As estórias desempenham um papel importante na divulgação da cultura, uma vez que são de fácil propagação. As pessoas se interessam por estórias na medida em que envolvem a experiência e a vivência de outras pessoas, servindo como exemplo. Possuem poder de persuasão maior. Sobre isso, Freitas (1991) diz que:

Assim como os valores, as estórias apresentam traços comuns e, em geral abordam temas relacionados com a igualdade entre os membros da organização, segurança (enfocando políticas e práticas de recursos humanos) e controle. (FREITAS, 1991, p. 29).

Dias (2013) ainda inclui, nesse grupo de elementos, outros dois: lendas e sagas. O primeiro diz respeito a narrativas de fatos históricos da organização, que muitas vezes se misturam com outros eventos que nem sempre são verídicos. Pode ser considerada como uma narração transmitida entre gerações. Trata-se de uma combinação entre realidade e ficção. O segundo, diz respeito a narrativas históricas de realizações dos fundadores do grupo. Uma característica desse elemento é contar histórias de superação de dificuldades. Por exemplo, fundadores de organizações que são imigrantes e vieram de outros países, enfrentaram dificuldades e construíram grandes corporações.

Por fim, Dias (2013) comenta que todos esses elementos só existem pela existência dos heróis (elemento que será tratado em outro item) e todas suas histórias. Esses momentos, que deram origem à organização são essenciais e aumentam o caráter simbólico destes elementos. Refletem os valores da organização e podem se converter em aprendizagem para novos membros do grupo.

- **Tabus**

Tabu, como o nome sugere, é o elemento da cultura que faz referência a tudo aquilo que, de certa forma, pode-se considerar problemático dentro da organização. Obviamente, este elemento torna-se difícil de ser facilmente visualizado, pois nenhuma organização gosta de expor suas fraquezas e debilidades. Pode-se considerar que este elemento encontra-se no nível mais profundo (SCHEIN, 2009), das premissas básicas, aquelas implícitas, o qual só é percebido por quem está inserido completamente e há bastante tempo na cultura. Freitas (1991) e Dias (2013) concordam ao dizer que embora tenham essa característica, tabus cumprem um importante papel de orientar o comportamento, sinalizando áreas vetadas. O elemento coloca em destaque o aspecto da disciplina da cultura, principalmente sob aquilo que não é permitido. Um exemplo prático sobre os tabus é o namoro entre colegas. Atualmente, ainda existem organizações que vetam completamente

qualquer tipo de relacionamento amoroso entre membros da equipe. Argumentam que essas relações podem acarretar em prejuízo no julgamento sobre a qualidade e até mesmo sobre a idoneidade do trabalho de um ou de outro.

Sobre os tabus, é preciso que a organização reflita sobre a real importância de determinados fatos no seu ambiente interno. Certos tabus podem levar equívocos na tentativa de coibir certos comportamentos ou mesmo de evitar algo que outrora já tenha ocorrido de maneira a prejudicar a empresa. Existe a necessidade de avaliar se determinados tabus não engessam a organização, impedindo-a de renovar-se.

- **Heróis**

Os heróis são pessoas que foram representativas por seus feitos ou por representarem fortemente a organização. Possuem uma influência forte na dinâmica organizacional. Podem ser representados na pessoa do fundador, um profissional associado ao sucesso da empresa ou que a tirou de alguma crise, situação séria. Os heróis personificam a organização, seus valores e crenças (Freitas, 1991). Servem de modelo a ser seguido, copiado, por representarem força, sucesso, determinação, luta e coragem. Dias (2013), diferente de Freitas (1991), coloca os heróis dentro de um elemento, o dos personagens, que será tratado em um próximo item.

Existem heróis natos e criados. Os primeiros são pessoas reais que tiveram os méritos anteriormente relacionados. Já os criados, trabalham com o imaginário das pessoas. A organização cria heróis para atender o imaginário de ser herói. A cultura organizacional é um campo do imaginário e através da figura do herói, a pessoa busca retomar seu sentimento de força e onipotência. Para tanto, a organização cria programas como metas e desafios, os quais, ao serem atingidos, levam as pessoas a assumirem a uma posição de vencedor, de herói.

Os heróis criados são, geralmente, pessoas que “vencem desafios dentro da organização e assumem o palco durante determinado tempo” (FREITAS, 1991, p. 31), são heróis situacionais. Nessa categoria de pessoas se encontram, por exemplo, os homenageados em rituais e cerimônias (vendedor do mês, colaborador do ano, colaborador com mais tempo de serviço, etc.).

Tanto os natos quanto os heróis criados deixam bons exemplos e influenciam na cultura de uma organização. A diferença consiste que os primeiros tendem a

deixar exemplos para uso no cotidiano, enquanto que os segundos fazem uma influência no sentido mais filosófico.

- **Normas**

Talvez este seja o elemento mais fácil de identificar dentro das organizações. As normas definem os limites do comportamento esperado, aceito e os comportamentos punidos, não aceitos. Dias (2013) classifica este elemento como Normas e Costumes, pois de acordo com o autor, normas podem ser consideradas tudo aquilo que está escrito, documentado. Tudo que foge desse padrão pode ser considerado normas não codificadas, nesse caso os costumes.

De acordo com Freitas (1991) toda a cultura tem um jeito específico de fazer as coisas. Essa maneira acaba influenciando os membros que fazem parte da organização. As normas podem ser formalizadas, isto é, são conhecidas, escritas, faladas, divulgadas abertamente. Por outro lado, há normas que regem os comportamentos dos grupos, das pessoas, mas não estão registradas, formalizadas. Possuem, no entanto, patamar de regulamento, estão implícitas ao comportamento de cada um e só são percebidas conforme a integração do indivíduo dentro do grupo.

As normas estão embasadas em valores e crenças pessoais, principalmente daqueles que tem o poder de decisão dentro das organizações e também dos fundadores. As normas são repassadas por meios formais, comunicados escritos, cartilhas, treinamentos e de maneira informal, através de conversas das estórias, heróis, rituais, mitos e tabus que servem de veículo para a sua disseminação.

- **Comunicação**

Freitas (1991) enfatiza o fato de que as culturas são criadas, transmitidas, sustentadas e alteradas através da interação entre as pessoas, nas atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. Sobre esse aspecto, as organizações são vistas como fenômenos de comunicação, sem o qual não existiram. O processo de comunicação, inerente às organizações, cria uma cultura e revela suas atividades comunicativas.

É possível inferir que cada cultura tenha sua forma de tratar e utilizar a comunicação. Trompennars (1994) atenta para o fato de que existe uma grande variedade de problemas de comunicação entre as fronteiras culturais. Embora a comunicação seja óbvia, basicamente é troca de informações. Essas, por sua vez, são as portadoras do significado. Desse modo, a comunicação só é efetiva ao que se propõe, entre pessoas que, de alguma forma, em algum nível, compartilham algum grupo de significados (definição básica de cultura).

Dias (2013) ainda levanta outra questão sobre a comunicação como elemento da cultura organizacional. O autor diz que, no âmbito de qualquer cultura, as redes culturais formam uma fonte informal onde se pode encontrar informação. Dessa forma, a comunicação dos valores da organização é facilitada e acaba adquirindo o poder de conceder poder em função de sua utilização. Isso significa dizer que uma vez que a comunicação seja um elemento forte e presente dentro de uma organização, os valores podem ser mais facilmente compartilhados, chegando a todos os níveis da estrutura organizacional.

Dias (2013) ainda traz outros elementos da cultura: linguagem, símbolos, Slogans ou lemas, condutas, personagens e hábitos. Todos eles podem ser enquadrados dentro de elementos macro, já citados anteriormente.

O autor considera que o elemento Linguagens, pode ser considerado como ditos, metáforas, slogans, e formas de fala em geral, que têm significados especiais, os quais são compreendidos somente pelo grupo onde são utilizados. Além disso, esse elemento está fortemente atrelado à comunicação, uma vez que ele é determinante para que as informações tenham sentido para o receptor. Ela pauta a forma como a comunicação dirige-se ao colaborador, por exemplo. Para o autor, o elemento possui três funções básicas: construir um arquivo da história da organização, ser veículo privilegiado da comunicação e ser um elemento da aprendizagem cultural. Em uma visão macro, poderiam estar incluídos no elemento da comunicação.

Os símbolos são tudo aquilo que possui um significado maior do que a própria forma representa e este significado particular é entendido somente por aqueles que partilham da mesma cultura. Além disso, podem servir como reforço aos valores de uma organização.

Slogans ou lemas são considerados, pelo autor, uma versão resumida dos valores e revelam os aspectos mais relevantes para a organização. Pode-se

considerar uma versão escrita, falada do nível intermediário, das normas e valores (SCHEIN, 2009).

Ainda falando em normas e valores, o autor apresenta o elemento das Condutas que, de forma geral, representa os modos de vestir, comer, descansar, entre outros procedimentos que são adotados por integrantes de uma organização. São normalmente copiadas pelos novos integrantes e são mais difíceis de serem alteradas. Trata-se de um elemento construído através dos anos e fala muito sobre o que a organização carrega no seu nível mais profundo da cultura.

Os personagens são outro elemento descrito por Dias (2013). São pessoas referências dentro da organização, podem ser os fundadores, pessoas que tem histórias de superação ou que estiveram presentes em momentos importantes para a organização. Na maior parte, são tidos como referências positivas e exemplos a serem seguidos, composto por líderes, heróis e fundadores.

Por fim, os hábitos, que também poderiam estar incluídos nos valores, já que dizem respeito às ações de comportamento adquiridos ao longo do tempo, variam de acordo com cargos e funções e, normalmente, regulam as formas de atuar dentro da organização.

Todos os elementos da cultura não são, ou pelo menos não devem ser, estáticos, devem acompanhar o crescimento, desenvolvimento da organização, como prejuízo de cair em desuso ou ser simplesmente deixado de lado pelos colaboradores. Para isso é necessário que a organização esteja atenta as mudanças dos fatores sociais, culturais e econômicos do ambiente onde está inserida, se adaptando aos novos cenários.

2.4 MUDANÇA CULTURAL

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos acadêmicos sobre esse fenômeno, encontra-se em desenvolvimento. A literatura na área não é extensa, pois se trata de um campo emergente na vida organizacional, e é alvo, especialmente, de consultores empresariais. Observa-se que a maioria dos textos refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança.

O processo de uma mudança organizacional pode ser desencadeado por razões de diversas naturezas como, por exemplo, cenário econômico desfavorável, troca de gestão, novas tecnologias e também processos de fusões e aquisições. O

que se tem como mudança cultural é a tomada de um novo caminho, um novo jeito de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais. Por isso, torna-se tão complexa a mudança em um cenário onde esses elementos, também presentes no imaginário coletivo, já estão estabelecidos, resultado de muitos anos de formação. Schein (2009) coloca a mudança como algo que está relacionado à transformação:

Mudança transformadora implica que a pessoa ou grupo alvo desta mudança, deva desaprender algo tão bem quanto aprender algo novo. Por conseguinte, a mudança transformadora, quase sempre envolverá mudança cultural. (SCHEIN, 2009, p. 299)

Tanto Freitas (1991) quanto Schein (2009) entendem que a cultura organizacional é um conjunto de fatores, “[...] algo que é compartilhado na mente dos membros da comunidade, tal como as crenças, valores e ideias que as pessoas sustentam em comum” (FREITAS, 1991, p. 4). Dentro de uma organização, os comportamentos podem ser modificados até certo ponto, alterando sistemas e estruturas formais. Incentivos financeiros, bônus e benefícios podem motivar os trabalhadores a agir de forma diferente. Mas, isolados, não produzirão o empenho necessário num verdadeiro esforço de mudança. Entretanto, é preciso ir mais fundo, chegar até os pressupostos básicos da cultura organizacional de uma organização, para que a mudança possa acontecer. Para que realmente haja mudança organizacional é necessário que estruturas, políticas e práticas organizacionais também sofram mutação de forma perene. Srour (2005, p. 376) diz que é preciso “que o curso de uma dada organização seja afetado”.

Freitas (1991) argumenta que, mesmo que exista um planejamento sólido, o processo em si não é nada fácil, nem simples, muito menos barato. Não é possível fazê-lo sem provocar algum dano como consequência para os que passam pela mudança. Complementado, Srour (2005) ainda coloca que fatores como pressões internas e externas precisam estar conjugados para que todo o processo possa ocorrer. A cultura como fora apresentada em itens anteriores, é conectada a vários outros aspectos, que também não passam imunes em processos de mudança. Freitas (1991) ainda diz que, não se pode considerar qualquer mudança no comportamento ou em certo ponto importante da organização uma mudança de cultura. Quanto mais forte for uma cultura, mais difícil será de alterá-la e é a parte

mais difícil em um cenário de transformação de uma organização. Srour (2005) diz que por mais estranheza que possa causar, são em períodos de dificuldades que aparecem os contextos mais favoráveis para mudança.

Para que se obtenha sucesso em um processo como esse, se deve incluir todos os elementos culturais, o comprometimento dos heróis – natos ou não, transformar os rituais em um elemento coringa (as campanhas de comunicação encaixam-se neste elemento). É preciso treinar os novos valores propostos e os padrões de comportamento, construir símbolos que sejam tangíveis sobre a nova direção que está sendo tomada. Também não se esquecer de afirmar, que os direitos de cada um estão assegurados e que esta mudança está sendo promovida principalmente pelos que fazem parte da organização, mesmo que este processo seja apoiado por consultorias externas. Freitas (1991) faz uma reflexão, sobre a relação entre os elementos valores e crenças e o comportamento das pessoas que estão envolvidas em cenários de mudança:

É importante reconhecer que se os valores e crenças influem no comportamento, é também verdade que o comportamento reforça e confirma esses valores, assume uma maneira eficiente de se promover uma mudança cultural é atuando sobre o comportamento, cuja motivação deve ser baseada em causas intrínsecas. Para que a mudança de comportamento produza uma transformação cultura é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas. (FREITAS, 1991, p. 117).

O que a autora diz com isso é que, caso ocorra mudança de comportamento, mas as justificativas para esta, estejam em motivos externos à organização, as pessoas envolvidas neste processo continuarão tendo os antigos valores e crenças como válidos. Conforme citado anteriormente, é impossível um processo de mudanças sem nenhum tipo de consequência ou cicatriz. Dessa forma, mesmo sendo os motivadores internos os maiores influenciadores, é inevitável que se faça o uso de motivadores externos, conforme Sathe apud Freitas (1991). Para que racionalizações inadequadas sobre o novo comportamento sejam anuladas, é preciso que se retirem as pessoas que não aceitam os novos padrões de valores e de crenças. De acordo com a autora, isso pode dar-se através de transferências e até mesmo demissões. Para ela, “não se pode negar que o medo é um forte motivador interno” (Freitas, 1991, p. 118). Este método ainda parece arcaico e pode reverter em uma ação com efeito contrário, ao invés de promover a aceitação da mudança, pode provocar uma aversão ao que está sendo proposto como novo.

Trata-se de uma estratégia muito arriscada e que exige grande atenção dos gestores e responsáveis por este tipo de projeto.

Frente a isso, Freitas (1991) ainda expõe outras abordagens, as quais sugerem que a mudança cultural pode ocorrer através da alteração de alguns elementos, por exemplo, as normas. No entanto, ressalta que o processo também pode ser prejudicado por elas, pois podem assumir o papel de barreiras, dificultando a mudança. Por meio das normas, os colaboradores de variadas posições hierárquicas podem se incluir na construção desta nova proposta de cultura, mesmo sendo esta uma tarefa gradual e de grande dificuldade.

Muitas vezes os próprios líderes, ou pessoas que possuem níveis de gerência e tem o poder de decisão dentro da organização, não percebem, de pronto, que as mudanças aconteceram. Mas, tudo isso é válido quando a empresa segue um determinado objetivo, no qual a mudança da cultura faz-se necessária, seja para crescimento, para corte de despesas, ou para contemplar maiores fatias do mercado. No que diz respeito à intervenção na cultura organizacional para o estabelecimento de mudanças efetivas, esta requer, primeiramente, respeito à cultura vigente, compreensão de como foi produzida e dos seus mecanismos de reprodução. Requer, ainda, um trabalho com as lideranças para que possam, num primeiro momento, conceituar e justificar a mudança pretendida para, depois, conduzirem o processo.

Com o exposto, é possível, por fim, dizer que a mudança pode ser um processo difícil e, por vezes, doloroso. Nesse contexto, compreende-se que a comunicação, muita vezes é uma aliada muito forte, a qual possibilita ao colaborador a informação e integração necessária para que se sinta participante ativo do projeto.

3 GESTÃO DE MARCA E COMUNICAÇÃO

A gestão de uma marca está relacionada com a criação e com a manutenção da confiança entre a organização e os seus públicos. As marcas de maior destaque no mercado, via de regra, são coerentes no que diz respeito ao discurso e ações. Cada aspecto do que são e do que fazem reforça a marca em um contexto geral. Por isso, não é fácil construir e gerir uma marca de sucesso.

As melhores marcas têm uma consistência que é construída e mantida por pessoas no interior da sua organização, totalmente absorvidas por aquilo que a marca simboliza. Vásquez (2007) salienta que, na atualidade, a marca é identificada não somente por meio de uma característica visual, como o logotipo, mas por outras que estão implícitas. Da mesma forma, Pereira (2007) diz que as diversas experiências com a marca criam percepções na mente de seus públicos, que é o que influencia os critérios de compra, ou seja, essas relações não são mais pautadas pela demanda e oferta, tampouco, simplesmente, pela promessa do produto (qualidade, preço, embalagem, etc.). A autora argumenta também que tal lógica se estende para os demais públicos de uma organização, como os funcionários, fornecedores, profissionais da mídia e investidores. As percepções derivadas dessas experiências com a marca influenciam a decisão de aceitar uma proposta de trabalho, firmar parcerias comerciais, definir o tom de notícias ou até mesmo de comprar a ação de uma empresa.

A este contexto soma-se o fator da comunicação que atua ao lado da gestão de marca no sentido de fortalecer a identidade da organização, tanto no que se refere à marca corporativa quanto à marca de produtos e/ou serviços. A comunicação, de forma estratégica, segundo Marchiori (2011), exige que a organização alcance dois objetivos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida dos públicos com os quais ela se relaciona.

Frente ao exposto, o capítulo tem por objetivo tratar da gestão da marca, identidade de marca e posicionamento, sob o viés da comunicação. Traça um paralelo entre estes tópicos e o contexto interno das organizações.

3.1 A MARCA: ORIGENS HISTÓRICAS E ABORDAGENS ATUAIS

Considerando suas aplicações, o uso de marcas é tão antigo quanto a própria civilização. No entanto, para fins corporativos, seu uso teve início, conforme destaca Tavares (2008), na década de 1980. Fortemente associada ao mercado de bens de consumo, a marca também tem seu papel em outros setores e atividades como indústria, varejo, localidades, pessoas, personagens, eventos, entre vários outros. Mas, independente da atividade ou situação, o valor da marca decorre da qualidade das relações que estabelece com seus mercados e seus públicos.

Pinho (1996) sinaliza, na história, o aparecimento das marcas e diz que é possível entender a sua natureza e o papel que desempenham, atualmente, analisando suas origens. O autor conta que, desde a antiguidade, já existiam várias maneiras de promover as mercadorias através de sinetes, siglas, símbolos. Naquela época, bem antes de a marca adquirir seu sentido moderno, havia o costume de indicar a proveniência do produto e a marca. Isso servia, muitas vezes, para atestar a excelência do produto e seu prestígio. Já na Idade Média, as corporações de ofício e de mercadores adotaram o uso de marcas como procedimento para o controle da quantidade e da qualidade de produção. As chamadas marcas de comércio (trademarks) tornaram possível a adoção de medidas para o ajuste da produção e comercialização de determinados bens. Para o comprador, estas marcas serviam como uma proteção, uma vez que era possível identificar o produtor e resguardar-se da má qualidade que caracterizava grande parte das mercadorias da época.

No Século IX, as marcas individuais tornaram-se obrigatórias e adquiriram um sentido comercial, junto com o surgimento das comunas e cidades, com a divisão de mercado, trabalho e competências. Dessa forma, a marca era um elemento que fazia o vínculo entre o fabricante sediado na cidade de origem do produto e o consumidor que estava em outro lugar. No início do Século XIX começaram as preocupações com as questões de proteção e registro das marcas. Foi naquele Século que o conceito de marca de comércio evoluiu para o de marca de indústria e de comércio, oriunda dos avanços da Revolução Industrial. Com os bens sendo produzidos em escala industrial, surgiam novos mercados a serem conquistados e, assim, apareciam os primeiros cartazes publicitários e catálogos de compra, onde figuravam as marcas (TAVARES, 2008).

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, se iniciou uma nova era do marketing, onde as marcas constituíram uma importante manifestação da economia moderna. Seu papel e efeitos foram sendo intensificados pelo uso dos instrumentos da comunicação (TAVARES, 2008).

Pode-se dizer que, atualmente, o maior patrimônio de uma empresa é a sua marca. Ela lhe confere singularidade no mercado e contribui para diferenciá-la, competitivamente, de outras empresas. Para Tavares (2008), a marca está além de um nome. O seu significado é resultado de variados esforços em pesquisa, inovação, comunicação, entre outros, que com o passar do tempo vão sendo incorporados ao processo de construção. O que significa dizer que a criação de uma marca e sua manutenção não deve ficar, ainda de acordo com o autor, restritas a designers e agências de publicidade. Nessa perspectiva, “[...] um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los da concorrência” (TAVARES, 2008, p. 9).

O autor ainda traça um paralelo entre marca e produto. Embora sejam conceitos intimamente relacionados, principalmente no conhecimento coletivo, possuem características distintas. Enquanto a marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos, o produto é aquilo que a empresa fabrica e que entrega ao seu consumidor. A marca dá significado e fala sobre o produto comprado.

Neste sentido, Vásquez (2007) diz que a marca, apesar de não ser um ativo físico, faz parte do patrimônio das corporações. Salienta que em um mercado cada dia mais disputado, é necessário construir uma marca forte, sólida e competitiva, capaz de alcançar não apenas os objetivos comerciais, mas chegar à mente do consumidor. Isso se deve a uma evolução sofrida pelo conceito de marca através dos anos, que Semprini (2010) aborda dizendo que aconteceu, principalmente, ao longo dos últimos vinte anos e estendem-se tanto à lógica de funcionamento quanto ao seu papel e o seu significado. Os locais ocupados pelas marcas em espaços sociais e nos mercados se alteraram de forma significativa, alterando também o seu conceito.

O aumento vertiginoso na quantidade das marcas presentes no mercado, segundo Tavares (2008), deve-se ao fato de que, nos dias de hoje, empresas são mais valorizadas pelas marcas que possuem. Atualmente, ao adquirir um produto, o

consumidor não compra apenas um bem, mas um conjunto de valores e atributos. Vásquez (2007) ressalta que o consumidor vincula uma marca não apenas com a qualidade física do produto, mas com uma gama de associações emocionais e sociais que ela transmite. Uma marca, portanto, é definida por conceito, atitude, postura ou um conjunto de valores que vão além dos atributos que o produto entrega. Em resumo:

Uma marca é ao mesmo tempo, signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido. (KAPFERER, 1998 *apud* VÁSQUEZ, 2007, p. 202).

Tavares (2008) diz que a marca possui três propósitos, que concordam com o conceito apresentado acima: 1) *o que é*: nome, termo, signo, símbolo ou design; 2) *a função*, ou para o que serve: identificar e distinguir, descrevendo e dando significado; e 3) *os resultados*: é preciso diferenciá-la para que o consumidor e os demais públicos tenham um motivo real para preferi-la em detrimento de concorrentes. Apesar de parecer amplo, o autor diz que tal definição pode ser restrita a aspectos objetivos, do produto ou da empresa.

Atualmente, a administração das marcas está gradualmente sendo popularizada pelo termo branding, que pode ser entendido como um processo de gestão da marca em suas relações com o consumidor e demais públicos. Ou seja, trata-se de um processo de fortalecimento e valorização da marca como um diferencial competitivo (TAVARES, 2008). Frente a isso, é preciso dizer que, assim como o contexto socioeconômico se alterou, Semprini (2010) lembra que também o contexto sociocultural mudou e marcas que outrora foram de sucesso quase incontestável, estão tendo que se adaptar ao novo cenário para não perder seu espaço no mercado. Além de tudo, a aproximação das marcas ao branding resulta na sua expansão para lugares, instituições e pessoas. Isso lhe conferiu o status de entidade geradora de valor, integrando-a a um processo comunicacional que existe e que se alicerça em um conjunto de discursos estrategicamente planejados no âmbito organizacional. Para Semprini (2010), a marca, para ser um objeto-discurso, constitui-se de um esquema de construção de sentidos partilhado. Sua

expressividade pode ser capaz de revelar evidências acerca da forma social a que pertence.

Frente a isso, é possível dizer que, da mesma forma como a sociedade evoluiu, traçando novos paradigmas de cultura e novos posicionamentos socioeconômicos, as marcas acompanharam este desenvolvimento. Muito para não perderem mercado. Entretanto, nesse caminho evolutivo, acabaram por assumir outros significados em sua relação com o consumidor e com os mercados. Diferentemente de outrora, marcas hoje dizem muito mais sobre o que querem ser, sobre o estilo de vida que vendem do que sobre o seu produto ou o serviço em si. As marcas passaram, portanto, a representar a própria cultura organizacional, assumindo níveis de interpretação que até então não eram discutidos. Antes de representarem um produto ou serviço, as marcas defendem, junto ao seu público, sua identidade e seus valores. De nada adianta a uma marca entregar ao mercado produtos e serviços de qualidade se, em contraponto, tiver seu nome envolvidos em situações repudiadas no contexto social.

3.2 IDENTIDADE, POSICIONAMENTO DE MARCA E CONTEXTO ORGANIZACIONAL INTERNO

Vásquez (2007) diz que existem dois motivos pelos quais o consumidor adquire determinada marca. O primeiro diz respeito ao fato de ela lhe passar sensações com as quais ele se identifica. O segundo refere-se à questão de que ela representa algo que o consumidor busca ter, em termos de imagem, algo que ele não tem e que a marca, de certa forma, pode lhe entregar. Inicialmente, é preciso pensar no significado do termo e Tavares (2008) esclarece que:

O termo “identidade” deriva do latim *identitate*. Os termos *idem* e *identias* significam “o mesmo”. *Entitas* significa entidade. Identidade pode significar “a mesma entidade”, ou o conjunto de caracteres próprios de uma pessoa ou coisa. A identidade significa o que é e, ao mesmo tempo, o que não é idêntico. (TAVARES, 2008, p. 161).

O autor diz que a identidade é formada por diversos componentes, muitas vezes contraditórios entre si, tidos primeiramente como algo único dos seres humanos. Não há forma para representá-la em totalidade, dada a complexidade que carrega. Muito frequentemente é associada a algo pessoal e intransferível. Pessoas

têm identidades parecidas, mas nunca iguais. Muitas vezes, a identidade é uma forma de estabelecer de onde vêm e para onde vão, ou seja, de colocar em evidência algumas características particulares a cada indivíduo e seus propósitos. A identidade de cada pessoa serve para conferir-lhe significado, direção e propósito. Serve para eliminar uma possível confusão entre um grupo de pessoas, uma vez que colocam em evidência as semelhanças e diferenças inerentes a cada um.

Posteriormente o conceito de identidade foi estendido a outros seres, chegando até as empresas. Nesse âmbito, ela tem o papel de posicionar a organização e criar barreiras contra as concorrentes (TAVARES, 2008). De forma similar ao que ocorre com os seres humanos, a identidade de uma organização serve para estabelecer o significado, a direção e o propósito. Dessa forma, a identidade empresarial representa o que ela é e o que ela não quer ser. Serve para estabelecer o seu posicionamento em face do consumidor, ambiente competitivo e a todos os seus públicos. Para Argenti (2006) a identidade de uma empresa é a sua realidade manifestada de forma visual, transmitida através do seu nome, logomarca, produtos, serviços, instalações, uniformes, etc. São todas as que podem ser exibidas, que são criadas pela organização e que são comunicadas a uma grande variedade de públicos. O autor diz ainda que compreender a identidade e a imagem de uma organização é conhecê-la profundamente, saber a que se propõe e para onde está voltada.

Tavares (2008) diz que é preciso pensar a identidade de forma estratégica. A empresa precisa definir como quer ser vista e reconhecida no espaço dos negócios que escolheu para atuar. A identidade e o posicionamento da marca e de produtos são os sinais e as sínteses que a empresa utiliza para comunicar sua visão, sua missão e seus valores. Representa o suporte por onde é possível se construir uma marca. Por meio dela é possível estabelecer uma direção, um propósito e um significado à marca: “norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido, um conceito” (VÁSQUEZ, 2007, p. 202). No contexto organizacional, produtos, serviços, pessoas e instalações, nomes e símbolos são parte de uma realidade, e muito embora, existam diferenças na forma como esses elementos são percebidos em diferentes públicos, são esses fatores, uma coleção de elementos tangíveis e intangíveis que possibilita à organização ter um ponto de partida para criar uma identidade (ARGENTI, 2006).

A identidade surge como um dos elementos que permitem diferenciar a marca através da criação de uma pseudo personalidade própria. Considerando que uma marca só consegue ser assumida pela sua identidade, surge a necessidade de criar um sistema que trate os valores da marca, de forma a obter a diferença necessária para torná-la distinta. Para que a identidade de marca seja capaz de cumprir com os seus propósitos, Vásquez (2007) diz que ela deve reunir certos princípios: 1) Única e intransferível: a identidade pertence a uma marca específica e nenhuma outra. Dessa forma, assim como entre os seres humanos, não há como duas marcas possuírem a mesma identidade. Um produto pode ser copiado, mas não a identidade de marca que carrega; 2) Atemporal e constante: a identidade de uma marca não tem tempo de validade. Deve ser constante no tempo e estar em consonância com a realidade da sociedade na qual está inserida; 3) Consistente e coerente: é preciso ser sólida nos elementos que a constituem, ao mesmo tempo em que deve existir uma correlação entre eles; 4) Objetiva e adaptável: a identidade deve ser direta nos seus propósitos e deve manter sua comunicação alinhada de acordo com o público-alvo.

Dentro do âmbito empresarial, a abordagem da identidade comporta, de acordo com Tavares (2008), pelo menos duas perspectivas: a corporativa e a de marca. O valor da marca, na perspectiva empresarial, decorre da forma como ela expõe seus traços de identidade, ao que o autor denomina expressão. O segundo momento diz respeito à leitura que o consumidor e os demais públicos fazem dessa expressão. As expressões corporativas, refletidas pelos traços de identidade, materializam-se por meio de ações que a organização cria para se posicionar diante de seus públicos, bem como para influenciar a construção de sua imagem. À medida que o objetivo de transmissão dessas é alcançado, a organização terá uma superposição entre identidade e imagem junto a seus públicos de interesse. Portanto, tanto a escolha da marca quanto dos elementos da identidade visual, mandatoriamente, precisa estar em consonância com o conteúdo e o significado dessas expressões para provocar as impressões pretendidas. Dentro das organizações, os colaboradores, devido à proximidade, também são os construtores dessas expressões. Sobre isso, Tavares (2008) diz:

É através das expressões da identidade que a empresa posiciona sua marca. A sua percepção e as impressões pelo consumidor vão resultar em sua imagem. Quando a identidade, o posicionamento e a imagem são claros e mantidos ao longo do tempo, contribuem para construir a reputação da marca corporativa ou de seus produtos. O papel da marca é estabelecer relacionamentos significativos e duradouros com o consumidor, conforme pretendido pela empresa. (TAVARES, 2008, p. 162).

No contexto interno de uma organização, a identidade da marca faz-se presente no cotidiano e revela-se até mesmo em práticas gerenciais que afetam seus colaboradores. A realidade interna é o ponto inicial para o impacto no ambiente externo. Pensando na construção de uma identidade de marca corporativa, os primeiros esforços devem estar voltados para o público interno. Ela precisa, primeiramente, ser internalizada pelos colaboradores, podendo ser considerada, inclusive, como parte de sua cultura, perpassando todos os níveis (Schein, 2009), desde o mais externo e perceptível, como os artefatos e produtos: camada mais externa da cultura pode ser observada com facilidade, se relaciona muito com os aspectos físicos de uma organização, e dentro de um processo de gestão de marca liga-se ao design desta e o que ele carrega consigo como a marca em si, como símbolo, transporta para organização e colaboradores extensões de sua construção, podendo ser observada na arquitetura, uniformes, formas como são dispostos os móveis, etc. Embora seja fácil de ser observada neste nível existe uma grande dificuldade em decifrar o que significa os elementos presentes aqui, a maior parte das inferências feitas sobre este nível é baseada em percepções e vivências anteriores. Aqui a identidade de marca se revela para os colaboradores em suas camadas mais superficiais e de fácil identificação (cores, formas, desenhos, etc).

No nível intermediário da cultura (TROMPENNARS, 1994), onde se concentram as normas e os valores, é onde a relação entre a marca e colaboradores fica mais subjetiva. Aqui não é necessário que haja alguma manifestação formal, como os valores dessa marca ou mesmo da organização, escritos. Neste nível é possível pensar que a marca se coloca com seus valores e crenças de forma subjetiva, sendo mais bem compreendida por aqueles indivíduos que estão a mais tempo inseridos nesse cenário. Também é, provavelmente, o nível que apresenta maior dificuldade quando há uma mudança neste composto (a marca, os valores, a organização e os colaboradores).

Ainda relacionando a marca com a cultura, temos um último nível, que Schein (2009) chama de Suposições fundamentais e básicas, ou, Premissas básicas

(TROMPENAARS, 1994). Neste nível tão íntimo, a marca pode ser considerada como um traço de personalidade daquela organização, na cultura este nível é tratado como o que mais diz sobre a empresa e também o mais difícil de ser identificado e por consequência, alterado. Se partir do princípio que o contexto interno é fundamental para que o externo seja atingido da forma esperada e que “o papel da marca é estabelecer relacionamentos significativos e duradouros com o consumidor” (TAVARES, 2008, p. 162), é no nível das premissas básicas que o relacionamento da marca com o contexto interno se mostra mais evidente. Entretanto, também é um relacionamento construído em longo prazo, muitas vezes o colaborador se sente parte da marca, pois compartilha esses valores com ela. Embora aconteça o encantamento de um primeiro contato, é somente com o tempo e a inserção do indivíduo no contexto de valores dessa marca que a conexão acontece, mesmo porque é difícil que alguém a pouco inserido em um grupo possa perceber este nível mais profundo das Premissas Básicas.

Para além dos níveis da relação marca e cultura, os colaboradores devem revelar identificação com a proposta da marca da organização na qual trabalham. Para Tavares (2008) essa construção é intencional e acontece a partir de experiências e práticas, que vão desde a fundação da organização, registros de sucesso e de fracassos até suas perspectivas. Ou seja, por todos os elementos culturais desenvolvidos na trajetória organizacional. A identidade tem que prescrever o conjunto de valores, princípios e práticas que esses públicos associam à empresa e ainda representar tudo isso visualmente.

Fascioni (2006) diz que a identidade da marca de uma organização é o primeiro passo para pensar a sua gestão. Para a autora, o conceito identidade é ambíguo, pois faz alusão basicamente a vários atributos que são intrínsecos e associados ao conjunto dos signos identificadores. Além disso, é comumente associada à representação visual, minimizando os aspectos psicológicos. Como foi dito anteriormente, a marca está longe de ser apenas um logotipo, uma etiqueta ou slogan. Ela é um conjunto de significados, de valores, é um meio de vida, uma atitude, uma expressão e/ou um conceito. Para Argenti (2006), a marca e o seu gerenciamento estratégico, são componentes essenciais quando se fala em identidade.

Da mesma forma como a cultura organizacional expõe as características de uma determinada organização, a identidade de uma marca sintetiza tudo aquilo que

a organização é, tanto em seu conjunto de valores quanto nos seus produtos e/ou serviços. Cultura e identidade de marca podem ser consideradas facetas de um mesmo objeto, ambas com níveis e elementos que se retroalimentam. Nesse contexto, é possível acreditar que uma deriva da outra. É preciso que a organização exista, em um primeiro momento, para que depois, posicione-se e tenha uma identidade como marca. Embora seja difícil separar um momento do outro, a identidade de uma marca é resultado de como a organização quer se mostrar. Carregam, no seu íntimo, todos os valores e crenças presentes desde o nível mais interno, das premissas básicas (SCHEIN, 2009).

Em um mercado cada vez mais cheio de grandes conglomerados corporativos, a marca vem sendo ponto diferencial na criação de uma relação de confiança entre organização e públicos, principalmente como fator de diferenciação. Para Pereira (2007) uma marca fortalecida, entrega, entre outros benefícios, a possibilidade de a empresa trabalhar com preços mais elevados, gerando mais lucro e fazendo uma barreira protetora contra possíveis guerras de precificação com a concorrência e garantindo estabilidade ao negócio. Desse ponto de vista, Tavares (2008), coloca que:

Toda empresa é única. Os clientes e os demais públicos precisam identificar por meio da marca o que a empresa representa por sua visão de futuro, missão, valores, crenças e demais componentes de sua identidade e posicionamento. As relações que estabelece com esses públicos decorrem em grande parte de como ela trabalha esses elementos. (TAVARES, 2008, p. 159).

Para estabelecer a relação de confiança é preciso, segundo Pereira (2007), que a marca tenha um posicionamento. De acordo com a autora, posicionamento de marca é uma ideia, uma visão que permeia as ações táticas e estratégicas da organização. Esse posicionamento pode ser observado em diversos pontos de contato com o cliente (campanhas de marketing, notícias, qualidade de produtos e serviços, experiência do consumidor no ponto de venda, relacionamento com profissionais da empresa, preços, extensões de marca, etc.). A autora salienta que é importante ter um posicionamento claro, coerente com os valores e as ações da organização e que este deve ser manifestado de maneira consistente. O posicionamento, dessa forma, proporciona um vínculo entre a marca e os seus públicos, dando-lhes o sentimento de pertencimento.

Para Tavares (2008), o posicionamento de marca começou a se desenhar na década de 1960, quando empresas que tinham êxito passaram a entender que a sua identidade e a sua imagem eram mais importantes para fazer uma venda do que qualquer outro aspecto específico. A seguir, veio a era do posicionamento. Essa proposta se baseia na constatação de que a mente é um banco de memória que, em geral, filtra e seleciona as informações, aceitando tudo aquilo que combina com algo experimentado anteriormente e rejeitando aquilo que não se enquadra em seu contexto ou ambiente de referência. Aaker (1998) defende o posicionamento de uma marca como algo estreitamente relacionado com o conceito de imagem e associação¹.

Posicionamento corresponde ao ato de vincular uma face da marca, a algum ponto de referência que se relaciona e se associa ao que o consumidor valoriza para satisfazer suas expectativas, necessidades e desejos. Da mesma forma, esse posicionamento reflete como as pessoas entendem/percebem a marca, além da disso, serve também como norteador de um caminho, da forma como a empresa pretende ser percebida.

Diante de tudo, é preciso dizer que, principalmente em processos de mudança, é preciso que identidade e posicionamento de marca sejam levados em consideração. Este processo chama-se de reposicionamento de marca e não necessariamente está ligado ao quesito visual. É uma mudança profunda, que pode ser o princípio ou o suporte para um momento em que a organização precise se modificar.

Originalmente, a criação de uma marca (para o mercado) tem como objetivo primário estabelecer um relacionamento forte com os clientes, baseando-se na relação entre o que este público alvo deseja e os benefícios que essa marca pode oferecer. Pensando no contexto interno, uma marca sólida e de posicionamento reconhecido, pode significar retenção de talentos, alta desempenho de profissionais e maior entrega, uma vez que haja a mesma identificação com a marca. Mesmo porque são os colaboradores de uma organização seus primeiros consumidores.

¹ Uma associação de marca é algo ligado a uma imagem na memória. [...] A associação não somente existe, mas tem ainda um grau de força. Uma ligação com uma marca será mais forte quando baseada em muitas experiências ou exposições a comunicações, em vez de poucas. Será também mais forte quando apoiada por uma rede de outras associações. [...] Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa. [...] Uma associação e uma imagem representam ambas as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva. (Aaker, David A. 1998, p. 114 – 115).

A tudo isso, soma-se o fator da comunicação no âmbito organizacional como forte pilar de sustentação para que toda a proposta da marca seja disseminada dentro da organização. Marchiori (2011) alerta para o fato de a comunicação ter adquirido grande notoriedade no campo da gestão organizacional, em função de seu fator estratégico e também pelas empresas que têm se proposto a acompanhar as transformações da sociedade. Nesse contexto, a atitude organizacional interna é preponderante para que todo o processo ocorra com êxito. Para contribuir com o fortalecimento da identidade da marca dentro da organização é preciso que as culturas desta instituição possam estar em contínuo processo de formação e nesse processo a comunicação é peça fundamental.

O profissional de Relações Públicas, nesse contexto, mostra papel estratégico, uma vez que conecta o discurso de posicionamento desta marca para o mercado com o discurso organizacional interno, fazendo adequar-se a cultura. Desenhando formas de o colaborador estar em sintonia com o propósito pregado pela marca, pois é fundamental que esta comunique com os mesmos valores para fora o que comunica da porta para dentro. Todo colaborador, sem exceção, é responsável diretamente pela boa imagem de uma marca, independente do produto. Sobre o papel do profissional Marchiori (2011, p. 32) diz que “o trabalho de Relações Públicas está na criação de um processo de gestão de relacionamentos que estimulem as empresas a evoluir em diferentes perspectivas”.

Assim, por fim, pode-se dizer que são vários os fatores que constroem a identidade de uma marca e seu posicionamento. A isso se soma o fator da cultura organizacional como forte catalisador dos valores da marca para o contexto interno e também o fator da comunicação como sustentador de todo o processo. Trata-se de um processo de manutenção e fortalecimento do relacionamento entre a organização e os seus públicos. Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas contribui na construção de planos de atuação estratégica.

3.3 GESTÃO DE MARCA EM CENÁRIOS DE MUDANÇA

Mesmo com todos os benefícios de um posicionamento de marca sólido e duradouro, é um erro pensar que isso seja sinônimo de uma postura enraizada e estática, a qual deve perdurar eternamente. O posicionamento de marca, necessariamente, também deve acompanhar a evolução do contexto

socioeconômico mundial. Embora se defenda que a consistência do posicionamento de marca deve ser mantida, sabe-se que um fato de relevância em contexto macro pode ser uma boa oportunidade para que uma mudança aconteça.

Savoi (2003) diz que a ideia de reposicionar uma marca até pode parecer lógica. Entretanto, na prática, esse trabalho se mostra um desafio para aqueles que são os responsáveis pela gestão da marca. Além de carregar grande grau de incerteza de sucesso, normalmente tal operação tem custo elevado para as organizações. O autor diz que, a razão para isso encontra-se na essência do processo de construção de um posicionamento de marca. Nessa operação, todos os esforços para a criação de uma marca sólida e forte voltam-se na direção de proporcionar estímulos e associações consistentes para o público alvo. Quanto melhor e mais bem sucedida for uma organização nesse processo, mais penosa será a tarefa de reposicionar esta marca. O raciocínio desse processo se dá, da seguinte forma:

[...] se uma marca consegue ser sistematicamente lembrada em função de certas associações, pode-se dizer que ela incorporou um conjunto de características identificadoras. Na percepção do seu consumidor-alvo a marca é ou representa alguma coisa ou conceito. Ao mesmo tempo em que isso sinaliza o sucesso da construção do posicionamento, tornar a marca 'refém' do seu conjunto de associações e, conseqüentemente, dificulta o trabalho de reposicionamento, uma vez que lida com a ideia de alterar o que existe enraizado na mente do consumidor-alvo (BORTOLAN, 2003, p. 76).

Da mesma forma que é difícil reposicionar uma marca perante o pensamento de um consumidor, o mesmo pode-se inferir sobre este processo frente ao público interno de uma organização. Acontece, com a marca, algo parecido em relação à cultura organizacional. São mudanças profundas e dolorosas, que exigem movimentos muito bem planejados. O processo de reposicionamento da marca é muito mais fácil na teoria do que na prática, "às vezes é um processo brutal, porque você está tentando mudar as percepções das pessoas, o que é muito difícil" (RIES; TROUT, 2001 apud SAVOI, 2003, p. 76). Como citado anteriormente, a extensão da marca está para além das barreiras visuais, chega até seus valores e promessas. Sobre a perspectiva de mudança de marca no âmbito corporativo, é preciso que o processo seja acompanhado por ações sólidas de comunicação. É possível dizer que a marca é o catalisador de mudanças que muitas vezes são muito mais

profundas, envolvendo valores organizacionais, missão e visão, ou seja, mudanças culturais em todos os níveis.

Por ser um movimento de grande impacto para uma organização, o reposicionamento de marca envolve custos e riscos elevados. Esse tipo de decisão, em geral, é resultado de uma perda de valor da atual marca ou é orientada para o aproveitamento de uma oportunidade pautada pelo mercado ou até mesmo decidida pelo reconhecimento da ineficácia mercadológica em vigor. Bortolan (2003) classifica as estratégias de reposicionamento em:

- *Reposicionamento Reativo*: não há outra certeza maior no mundo mercadológico do que a inevitabilidade das mudanças. Não apenas os mercados mudam (indústrias, cadeias de distribuição, produtos, etc.), mas os consumidores também mudam. Consequentemente, marcas estão à mercê do cenário. Assim, associações e atributos que sustentam seu posicionamento podem perder significados, ficar ultrapassados e irrelevantes, inesperadamente.
- *Reposicionamento Propositivo*: nesse formato não há como fator preponderante uma mudança das estruturas do ambiente. Aqui, uma determinada marca enxerga na estratégia de reposicionamento a oportunidade de explorar um novo conceito, por vezes mais inovador, que a organização entende como potencial para lhe trazer melhores retornos.
- *Reposicionamento Corretivo*: Um posicionamento que até então, parecia ser vantajoso para a organização e para os seus objetivos estratégicos, possa decepcionar. Pouco apelo, relevância ou diferenciação do conceito adotado para guiar as iniciativas da marca são alguns pontos que podem corroborar com o início de um trabalho de reposicionamento corretivo.

Diante de tantos fatores, é factual que um reposicionamento de marca deve ser extremamente bem planejado. Caso não seja bem sucedido, pode implicar não somente na perda de mercado, mas também descrédito frente ao público, perdendo o significado da marca, seus atributos e toda relação implícita estabelecida entre organização e públicos. Entretanto, assim como em uma mudança de cultura

organizacional é preciso ir a fundo para que o reposicionamento seja completo. De outra forma, mudanças superficiais tendem a não ser bem percebidas. Além do que, a marca pode adquirir dupla personalidade.

A comunicação interna pode auxiliar muito em um processo de reposicionamento de marca, dentro do contexto interno. Uma vez que é responsável por fazer esta ponte entre o discurso externo da marca e o interno, dentro de um cenário de mudança, a comunicação auxilia no entendimento e na absorção do que está sendo proposto. É bastante provável que o reposicionamento de uma marca, caso seja bem feito, estenda-se para além das barreiras do símbolo. A alteração do posicionamento da marca implica também na alteração dos valores que carrega e da sua identidade. Pensando para dentro de uma organização, isso significa dizer que os valores da cultura também são alterados, e todos os níveis são afetados, do mais externo ao mais interno. Sabendo que processos de mudança, de qualquer natureza, são processos longos e difíceis, um reposicionamento de marca deve caminhar lado a lado com a cultura organizacional, para que os discursos não se descolem, sob pena de não serem compreendidos nem pelo público interno, tampouco pelo externo.

4 ESTUDO DE REPOSICIONAMENTO DE MARCA: O CASO DA PAQUETÁ

A partir de tudo que foi dito, nos capítulos anteriores, é possível entender o quanto a marca de uma organização é fundamental em processos de reposicionamento organizacional estratégico, especialmente no que diz respeito à cultura constituída entre o público interno. O maior desafio, nesse tipo de contexto, encontra-se em unir discursos de forma a torná-los bilaterais, onde não apenas a organização toma seu lugar de emissora, mas onde outros porta-vozes estejam presentes, especialmente o público interno.

Analisar como se dá o processo de realinhamento da cultura organizacional em um cenário de reposicionamento estratégico da marca é o desafio que moveu este estudo. Afinal, sabe-se que em mercados supercompetitivos, a necessidade de que a marca fale muito mais do que seu visual tornou-se praticamente mandatória para aquelas organizações que pretendem agregar valor ao negócio, retendo talentos, despertando novos consumidores e mantendo coerência entre suas práticas e seu discurso. São posições que precisam estar alinhadas no âmbito da cultura organizacional.

Diante disso, e da relação da pesquisadora com a empresa, optou-se pelo estudo do caso da Paquetá The Shoe Company. A empresa alterou o seu posicionamento de marca corporativa, processo que iniciou em 2012, motivada principalmente pela necessidade de ter uma marca forte, que de fato representasse a Corporação, uma vez que a rede de varejo carrega o mesmo nome da companhia, o que gerava certa confusão, tanto no âmbito interno, com pouca identificação dos colaboradores e no ambiente externo, por tornar mais difícil o reconhecimento do grupo, proprietário de várias unidades de negócios e a rede de varejo. Na época, a pesquisadora acompanhou o trabalho desenvolvido junto ao público interno da organização. Desde então, valores, missão, visão, estratégia, ambientes e a forma como a organização se posiciona através de suas marcas vem sendo alteradas. Uma mudança que afetou também a cultura organizacional instalada.

A seguir, apresenta-se o contexto no qual a empresa está inserida, suas principais características e a análise do realinhamento da cultura organizacional. Além disso, são descritos resultados de uma entrevista (ANEXO II) realizada com três pessoas, com cargos estratégicos e de participação ativa nos projetos de

reposicionamento de marca, são elas: Diretora Corporativa de Recursos Humanos, Coordenadora Corporativa de Comunicação Interna e Gerente de Marketing Institucional. Ressalta-se que as entrevistadas autorizaram a publicação do conteúdo dos relatos.

4.1 A PAQUETÁ: CONTEXTO HISTÓRICO E ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Segundo dados obtidos na análise documental, a Paquetá é uma empresa gaúcha, do ramo coureiro calçadista, que iniciou sua atuação no ano de 1945. Naquele ano, na cidade de Sapiranga/RS, dois sócios deram início às atividades da fábrica de calçados Muller e Wagner. Foi um começo modesto: um galpão, uma máquina feita por um vizinho de um dos sócios e uma produção inicial de cinco pares de sapatos masculinos por dia, que era oferecida às sapatarias de Porto Alegre. A esposa de um dos fundadores costurava os calçados.

Em 1948, um dos sócios vende a sua parte nos negócios, e entram outros três novos sócios no negócio. A empresa passa a se chamar Paquetá Calçados e tem início uma fase de crescimento. Pedidos aumentam e novos funcionários são contratados. A indústria começa a produzir calçados femininos já em outro prédio, em frente a primeira sede. A década de 1950 foi muito importante para organização, pautando os anos de crescimento que estariam por vir. Na década de 1960, já mais estruturada, a Paquetá inaugura uma nova sede em Sapiranga e adquire um curtume, garantindo a matéria-prima para a fabricação de calçados.

Em um momento em que a economia estava totalmente voltada para a indústria, a empresa apostou no varejo. Abriu-se um ponto de venda, localizado na Rodovia BR 116, que venderia calçados fabricados pela Paquetá. Aquele foi o início da rede de varejo, a qual tornou-se, mais tarde, uma importante Unidade de Negócio para a empresa. Empreendedorismo, um valor da organização, atualmente, se manifestou desde o início de sua constituição.

No final da década de 1960 comprova o desejo de perpetuar a especialidade em calçados com a realização da primeira exportação de produtos fabricados pela marca, para os Estados Unidos. Ao final da década de 1970, como forma de ampliar suas atividades, a Paquetá concentra sua força prioritariamente na exportação de calçados. Ainda naquela década, a telenovela brasileira *Dancing Days* foi o meio que despertou o interesse de um dos sócios pela marca Dumond. Na década de

1980, esta passa a fazer parte da Paquetá. Atualmente, a Dumond entrega produtos de qualidade elevada às consumidoras mais exigentes e com forte relação com a moda.

A indústria e o varejo Paquetá vivem, na década de 1980, uma importante fase. Na indústria, a atenção está voltada à exportação de marcas de terceiros. No varejo, para sustentar o setor lojista em um mercado em grande transformação, nasce a Paquetá Esportes, voltada a atender os consumidores que começam a encontrar, na prática esportiva, um estilo de vida.

No início da década de 1990, a Paquetá vivencia a perda de seu sócio-fundador, até então Diretor Presidente do grupo, conhecido como uma pessoa visionária e idealizadora. O seu lugar é assumido por seu genro, atual Presidente da empresa. Apesar da mudança de gestão, a essência dos valores e da cultura da Paquetá e sua visão de longo prazo são preservadas, segundo documentos internos da organização. Registram-se ainda na década de 1990, fatos como: o lançamento da primeira marca própria de calçados, a Dumond, ocorrida em 1992; a aquisição da rede Gaston, na época maior concorrente das lojas Paquetá, em 1994; a assinatura de um contrato com a Diadora para fabricação de calçados esportivos e administração comercial da marca no Brasil, em 1994; e o início da operação das indústrias no Nordeste, começando por Itapajé, em 1996.

A virada de Século foi mundialmente marcada pela entrada da tecnologia na sociedade. Enquanto o mundo se transformava e se adaptava a isso, a Paquetá buscava cada vez mais diferentes formas de atuar no mercado. As transformações eram muitas e ocorriam rápidas. Os ambientes corporativos precisavam se adaptar ao cenário que estava sendo construído. Não diferente de décadas anteriores, os anos 2000 foram muito marcantes na história da Paquetá, que esteve em constante evolução em todas as suas esferas de negócios. Naquela época aconteceram: a compra da marca paulista, Capodarte, símbolo de sofisticação; início das operações industriais no exterior, na unidade de Chivilcoy, na Argentina; início da parceria com a marca Adidas, para produção de calçados esportivos; abertura de unidades industriais no interior dos Estados da Bahia e do Ceará; e início das operações da Praticard, administradora de cartões de crédito e da Colina Urbanismo, voltada para empreendimentos imobiliários. Ainda: compra da rede de lojas de varejo multimarcas Esposende, no nordeste; inauguração da primeira loja da marca Dumond, em São Paulo; e; finalizando a primeira década do século XXI, iniciam as operações na

República Dominicana e são criadas as marcas Lilly's Closet e Ateliermix.

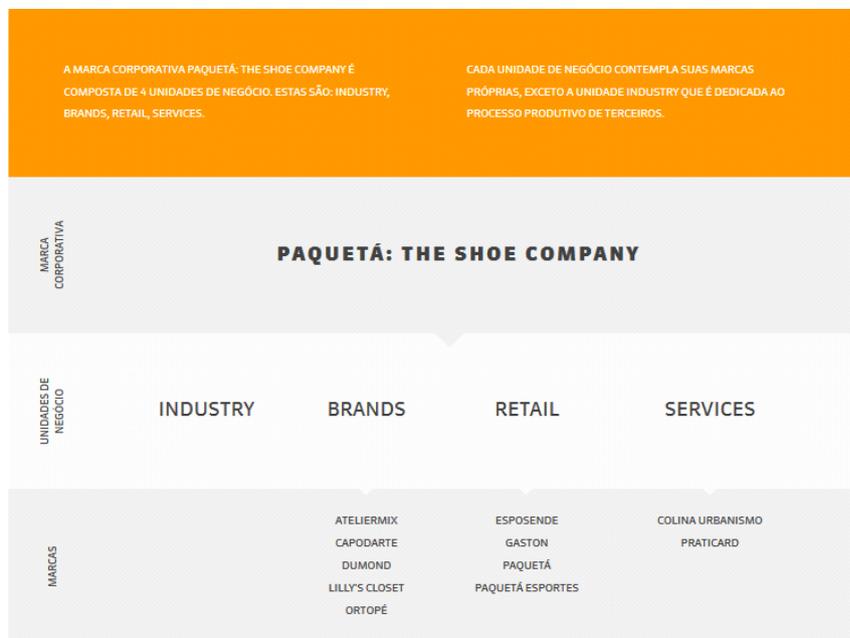
Há que se considerar, neste cenário, a interferência do mercado Chinês no setor coureiro calçadista. No ano de 2004, a China possuía 63% da fatia de mercado, uma atuação 18,3% maior do que no ano anterior, esse número significa 5,885 bilhões de pares de calçados (STÜRMER, 2006). Maior produtora de calçados no cenário mundial e grande vilã para as indústrias do setor no Rio Grande do Sul que são exportadoras cresce em grande escala e deixa cada vez mais para trás as outras concorrentes. Além disso, o mercado chinês atraiu diversos profissionais do ramo coureiro calçadista para atuar em suas indústrias, com salários bem superiores aos oferecidos no mercado nacional.

A partir de 2011, a corporação inicia três grandes projetos (motivados ou não pelo cenário que se coloca em relação ao mercado chinês): planejamento estratégico corporativo, a estruturação de uma Governança Corporativa, e o redesenho do modelo de gestão, integrando sete Unidades de Negócio e nove Áreas Corporativas em um organograma matricial, sob o comando do Comitê Executivo, formado pelos sócios. Um dos desdobramentos desses grandes projetos é o reposicionamento de marca. A grande motivação para este reposicionamento foi, que em determinado ponto, em meados de 2011, a direção da Empresa, percebeu que a marca já não acompanhava, tampouco representava, o caminho que estavam trilhando, com a nova perspectiva de gestão e forma como a Paquetá escolhia se posicionar daquele momento em diante na sua história. Outro ponto fundamental para esta mudança foi o entendimento que era necessário revitalizar a marca, torná-la mais moderna, pois se entendia que a antiga estava de certa forma, envelhecida, e necessitava representar o momento pelo qual a Paquetá passava tanto no âmbito de expansão e crescimento de negócio, quanto na alteração da forma de gerir a empresa.

Foi neste momento que a área de Marketing Institucional foi formada, e a Gerente, que até então atuava diretamente no marketing de Varejo, foi convidada a encabeçar o projeto que reposicionaria a marca. O que se entendia era que a Paquetá precisava de uma marca forte, que representasse o tamanho da sua corporação, que fosse um guarda-chuva para todas as outras marcas, dentre elas a rede de varejo homônima. Identificando o grupo com “nome e sobrenome” de forma a gerar uma sensação geral de pertencimento em todos os níveis, já que, além de atuar em vários nichos de mercado, a Paquetá tem uma dispersão geográfica de unidades que dificultava este sentimento.

Atualmente a corporação é dividida em quatro grandes grupos de atuação: Industry, Brands, Retail e Services. O primeiro engloba a fabricação das private label feminino e esportivo, o segundo engloba as marcas: Dumond, Capodarte, Lilly's Closet, Ateliermix e Ortopé. O terceiro diz respeito ao varejo multimarcas, representado nas lojas Paquetá, Paquetá Esportes, Gaston e Esposende. O último grupo é formado pelas empresas Colina Urbanismo e a operadora de cartões Praticard. No ano de 2014 a Paquetá conta com 18 mil colaboradores, divididos em seis unidades fabris, quatro no Brasil e duas no exterior e chegaram à marca de 65 mil pares de sapatos produzidos por dia.

Figura 2: Divisão das Unidades de Negócio



4.2 A PAQUETÁ: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ELEMENTOS FORMADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Paquetá passou por diversas fases do negócio desde sua fundação e, em 2011, iniciou o seu projeto para implementar a Governança Corporativa². Do ponto de vista da estrutura organizacional, a partir do ano de 2012, a Paquetá passou a contar com um Conselho Consultivo, que tem como papel principal levar adiante as

² "Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade." Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>> Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Acessado em: 10 de Outubro de 2014.

boas práticas da governança corporativa, de maneira geral. O COMEX, Conselho Executivo, é formado pelos sócios e herdeiros dos fundadores da Paquetá. Eles trabalham em conjunto, olhando para todos os negócios de forma macro e tomam suas decisões sempre em colegiado, através de voto. Já o papel do Conselho Consultivo é de aconselhamento e acompanhamento, principalmente, visto que a Paquetá é uma empresa que implantou a pouco a estrutura de governança corporativa. Cada Comitê tem o papel de estudar os assuntos de sua competência e preparar as propostas ao Conselho. No mesmo período de 2011, o modelo de gestão da Paquetá também passou por transformações, possibilitando às diferentes Unidades de Negócio uma atuação alinhada às políticas corporativas da Empresa.

Atualmente, existem duas áreas que tratam da comunicação organizacional. A primeira delas está ligada ao Marketing Institucional e é coordenada pela Gestora Corporativa de Marketing Institucional. A segunda é denominada Comunicação Interna, está ligada à área de Recursos Humanos e é coordenada pela Coordenadora Corporativa de Comunicação Interna, formada em Relações Públicas que responde à Diretora Corporativa de Recursos Humanos, formada em Psicologia. Em termos de atribuições de cada área, cabe destacar que o Marketing Institucional esteve à frente do planejamento completo de reposicionamento da marca. É a área responsável por manter e fortalecer a marca corporativa da Paquetá junto ao mercado e aos demais públicos. A Comunicação Interna, por sua vez, é responsável por desenvolver ações e campanhas junto ao público interno, além de apoiar e promover as ações do Marketing Institucional, fortalecendo a marca e disseminando o novo posicionamento internamente. É composta por seis colaboradores que se dividem, prioritariamente, entre as unidades das cidades de Sapiranga (Matriz e Indústria) e de Porto Alegre (administração do Varejo) e que atuam diretamente com Comunicação Interna. Nas demais unidades, há uma representação da área através dos colaboradores que fazem parte dos Recursos Humanos, não sendo necessariamente da área de Comunicação Interna.

A partir de 2012, iniciou-se um processo de estudo para revisar a missão, a visão e os valores da organização. Estes últimos, presente dentre os elementos formadores da cultura organizacional e que antes desta mudança, eram formados

por frases, que definiam cada valor e passaram então a ser compostos por palavras-chaves:

- Trabalho;
- Respeito às pessoas;
- Integridade;
- Empreendedorismo;
- Perpetuidade do negócio;

Cada uma dessas palavras se desmembra em outras que complementam cada uma, por exemplo, o valor “Trabalho”, segue com o conjunto de: Seriedade, Comprometimento, Progresso, Desenvolvimento de pessoas, Aprendizado e Oportunidade às pessoas. Da mesma forma, outros elementos, que são baseados nestes valores também sofreram alterações, não necessariamente de forma explícita. Por exemplo, a forma como a comunicação estabelece seu discurso com os colaboradores. Sabemos que a cultura, não somente é formada por níveis, como também por elementos, e estes por sua vez, também são mais ou menos visíveis.

A maneira como se faz comunicação atualmente na Paquetá, interfere diretamente em outros elementos da cultura, em que ela atua como suporte ou vice-versa. Por exemplo, os rituais e cerimônias, que como explicita Freitas (1991) são elementos facilmente observados, com conseqüências expressivas e que tem o papel de tornar a cultura da organização mais tangível e coesa. Na Paquetá, a cerimônia de reconhecimento de colaboradores por tempo de trabalho, chamada “Sua Historia, Nossa Historia” passou por uma transformação e agora carrega em suas peças de comunicação as cores do novo logo. Outro ritual que foi alterado em função da nova marca é a Integração de novos colaboradores, que acompanhando o reposicionamento, hoje tem um visual moderno, em uma apresentação que o colaborador fica entendendo não somente a unidade de negócio onde esta iniciando, mas também conhece o grupo como um todo.

Entretanto, elementos como os pressupostos e as crenças, que refletem muito dos valores, presentes em níveis mais profundos da cultura organizacional, não foram de pronto alterados, visto que trata daquilo que a empresa acredita ser verdadeiro. Ou seja, ainda é preciso que os colaboradores se apropriem dessas

novas propostas. Uma característica desse elemento é que, normalmente, não são questionados. É provável que outros elementos que eram baseados nos valores e crenças da cultura que vigorava até então possam ser alterados com o tempo, em virtude de toda a mudança pela qual a organização passa e passou. São elementos como: Estórias, Mitos, Tabus e Heróis que necessitarão de tempo, para que novas construções dentro de cada um sejam feitas.

A partir do novo modelo de gestão, em harmonia com as novas propostas de visão, missão e valores da empresa é que a nova cultura organizacional se consolidará e com ela todos os elementos que a formam e a fazem ser única. Embora não seja uma regra, a quebra total daquilo que já existe, trata-se de uma questão de adaptação. Se o que já existe é suficientemente adequado às novas diretrizes não há razão para ser extinto. Contudo, são processos longos e que só podem ser confirmados de fato com uma observação permanente, preferencialmente, de alguém que esteja inserido neste contexto há bastante tempo e que vivenciou este processo como um todo.

A partir disso, é preciso entender de que forma a cultura organizacional se coloca nesse novo cenário dentro da organização. Muito antes de alterar a marca, a forma de gestão havia sido alterada. A mudança vai muito além da forma como o público externo enxerga esta marca e a maneira como ela passaria a se posicionar. A alteração da marca é a ponta da pirâmide, de uma mudança que começa de forma muito interior dentro da organização.

Em um cenário de mudança tão abrangente quanto o que a Paquetá vivenciou, a cultura organizacional mesmo que de forma inconsciente e imperceptível, é a primeira a sofrer interferências. É necessário que o núcleo dessa cultura sofra um primeiro abalo, já que se trata das premissas básicas, onde está sedimentado um grande grupo de valores, carregados desde a fundação da organização e que mantém marcas da personalidade, crenças e valores daqueles fundaram-na.

De forma geral, é uma via de duas mãos. A primeira delas iniciou no processo de alteração da forma de gestão dessa organização e que termina com a necessidade da marca que representa toda essa estrutura ser reposicionada. A outra via é a do reposicionamento de marca, que inicia com a alteração visual desta nova proposta e do novo cenário e continua até que o centro dessa cultura, já embebido nesses novos valores e proposta de ser da organização, seja

compartilhado por todos. A seguir são apresentados os principais esforços feitos em termos de planejamento e ações voltadas para os colaboradores

4.3 O REPOSICIONAMENTO DA MARCA PAQUETÁ E O REALINHAMENTO DA CULTURA

Conforme citado anteriormente, o caso do reposicionamento de marca da Paquetá é parte de um projeto de mudança maior. Dessa forma, reposicionar a marca foi o ato final, mas não definitivo, de um processo de mudança que é profundo e que ainda deve percorrer alguns anos até que tudo ganhe raízes e se solidifique.

Torna-se relevante dizer o que a organização entende como marca, conceito que foi disseminado para as lideranças durante o lançamento do novo posicionamento. Para a Paquetá, a marca representa a cultura da organização, e mais do que isso, a proposta é construir experiências positivas junto aos seus públicos, seja o interno ou externo. O grupo Paquetá passou por um profundo processo de reflexão sobre a estratégia de sua marca, seus diferenciais e suas aspirações de futuro (Anexo VII).

Os movimentos para reposicionamento da marca iniciaram em 2012 e com eles surgiu também a área de Marketing Institucional, que seria a responsável por levar o projeto adiante. A alta gestão entendia que naquele momento era preciso ter uma marca expressiva e que, para isso, precisariam renovar sua marca corporativa, após passar um processo de remodelação da sua estrutura de gestão. Um consenso entre as entrevistadas é de que a mudança da marca só aconteceu em função dos processos de mudança na forma como a corporação era gerida. Isso foi o que levou ao entendimento de que a logotipia utilizada já não refletia o caminho que a Paquetá escolhera traçar e a posição que assumia naquele momento. Assim como diz Argenti (2006), a soma dos fatores tangíveis e intangíveis é o que possibilita um ponto de partida para criar uma nova identidade da corporação. Portanto, além de uma razão mais voltada para o mercado e para as questões externas, depois de quase setenta anos, era necessário alterar a marca, renová-la e torná-la mais moderna e condizente com a nova realidade. Novamente reiterando Argenti (2006), a marca corporativa deve sinalizar o que a empresa é e também o que ela não quer ser, não somente para o mercado, mas para a sociedade como um todo.

Assim, a partir de todo esse entendimento, uma agência de comunicação e design foi contratada para fazer todo o trabalho e propor o novo posicionamento da marca Paquetá. Para isso, foram feitas pesquisas com públicos diversos (interno, fornecedores, consumidores, parceiros de negócios). A principal questão era entender como essa variada gama de pessoas, que têm variados tipos de relacionamento com a empresa, enxergavam a Paquetá. A Gerente de Marketing Institucional traz que, algo que já se suspeitava foi confirmado nas pesquisas: as pessoas ou não conheciam a Paquetá como um grupo do ramo industrial, coureiro, calçadista; ou, apesar de conhecer, faziam confusão entre a rede de lojas homônima e associava a marca apenas a ela. Dessa forma, era preciso que a nova marca conseguisse ter um papel de guarda-chuva para todas as empresas e marcas que compõe a Paquetá como corporação. O trabalho deveria ser voltado para que a corporação conseguisse adquirir uma identidade própria, que fosse possível identificar de forma simples quando algo fizesse referência ao grupo. Como Vásquez (2007) diz, é através da marca é possível estabelecer uma direção, um propósito e um significado à marca.

Obviamente, não seria possível alterar o nome da corporação, tampouco da rede de lojas do varejo. O que era necessário naquele momento era uma marca sólida e de fácil apreensão, que transmitisse o principal ramo de atuação da corporação em todas as suas atividades da produção à comercialização de calçados. A Paquetá, como corporação, é hoje uma das maiores exportadoras de calçados do Brasil e a maior empresa de origem totalmente nacional em produção e comercialização de calçados. A sua marca necessitava transmitir isso aos seus públicos.

Ao receber a proposta, após todas as rodadas de pesquisa e criação, um receio que surgiu da Gerente de Marketing Institucional era de que não seria aprovada, dado o perfil mais conservador da alta gestão, que tem fortes raízes na cultura alemã, com uma cultura muito forte. Schein (2009) alerta que uma mudança de fato transformadora, exige que o público alvo e diretamente envolvido nela deva aprender algo tão bem quanto desaprender algo novo. Exatamente por isso que a mudança quando é verdadeiramente transformadora, envolve a cultura. Nesse caso, a alta gestão deveria despir-se de seus pré-conceitos para entender e aceitar a proposta para nova marca. A ideia nova trazia uma marca com termos em inglês para cada unidade de negócio, dava um novo tom para o discurso da marca, uma

proposta colorida (atualmente a marca conta com seis aplicações de cores diferentes, além do preto e do branco), tudo bem diferente do que se trabalhava até então. A nova marca viria para sedimentar um processo de mudança dentro da corporação que havia iniciado dois anos antes, conforme citado anteriormente, a partir do novo modelo de gestão.

Figura 3: As seis aplicações coloridas da nova marca



Para surpresa da Gerente de Marketing Institucional, a nova proposta para a marca foi aprovada. Daquele momento em diante, iniciava-se um processo de reposicionamento da marca Paquetá, como corporação, que dali para frente seria chamada de Paquetá The Shoe Company. A partir de então, conforme diz Srour (2005), o curso desta organização estava sendo, de fato, afetado e a mudança, por conseguinte, começaria a surtir efeito.

De acordo com a Diretora Corporativa de Recursos Humanos, a empresa sempre fora muito discreta em suas relações, mesmo mantendo marcas reconhecidas internacionalmente como Dumond e Capodarte. A Paquetá sempre adotou uma postura mais simples e até humilde, na visão da Diretora Corporativa de Recursos Humanos, em sua forma de se posicionar. Sem campanhas institucionais agressivas e mantendo suas relações de forma mais discreta. É possível que essa característica seja compartilhada pelos colaboradores, algo que não pode ser identificado neste estudo devido à impossibilidade de pesquisa com mais pessoas da

empresa. Sabe-se que o colaborador/consumidor que se sente parte de determinada marca é porque compartilha certos valores com ela, e é responsabilidade da marca estabelecer este relacionamento (TAVARES, 2008). Muito por isso, talvez, a corporação Paquetá, tenha encontrado dificuldades ao longo de sua história para ter uma identidade própria, que não tivesse relação com a rede de lojas ou que fosse identificada por todos como a marca guarda-chuva de todas as outras. Nas palavras da Diretora de Recursos Humanos: “Nós tínhamos já uma logotipia há bastante tempo e com pouca expressão ou tradução de uma corporação”. Na visão da Coordenadora de Comunicação Corporativa, pode-se pensar, inclusive, em uma “criação da marca”, conforme explica:

Na verdade, eu não chamo nem de reposicionamento da marca, e sim de criação dela. Porque antes, nós não tínhamos uma marca corporativa. A marca que assinava, digamos assim, corporativamente a empresa é a marca da nossa loja Paquetá. E na verdade é uma marca de loja, de varejo. Nós não tínhamos um símbolo que representasse e endossasse quando a gente falasse em nível corporativo *né?* Estamos falando da corporação Paquetá, o que é isso? O que tem por trás da empresa toda? Então eu acho que isso é a criação dela, e ela representa justamente uma mudança de posicionamento total em termos de gestão da empresa. Que antes era totalmente segmentada, e com toda a análise em termos de estrutura ficou nítido que precisava, que faltava alguma assinatura que endossasse a empresa como um todo e não somente indústria, mesmo porque a indústria também não tinha marca, acabava carregando a marca da loja, que era a mesma da corporação o que acabava gerando confusão mental não só no público interno mas também no externo[...]" (Coordenadora Corporativa de Comunicação Interna).

É importante salientar que toda a construção e proposta da nova marca foram baseadas nos valores e cultura da empresa, levando em conta a essência da Paquetá, sua missão e sua visão. Naquele momento, estes elementos (missão, visão e valores) foram revisitados e repaginados, até mesmo em função das alterações do modelo de gestão. Pensando nos movimentos de mudança, sabe-se que os elementos de uma cultura não devem ser estáticos, devem acompanhar o crescimento e o desenvolvimento da organização. De outra forma, podem cair em desuso ou serem simplesmente colocados de lado pelos colaboradores. Nesse sentido, a revisitação dos elementos citados foi de fundamental importância dentro de todo o cenário.

Outro elemento marcante da cultura organizacional e que sofreu intervenções foi o discurso da marca. Esta modificação, no caso da Paquetá, surgiu para garantir coerência entre o que a empresa comunicava e o que representava aquele

momento. É sabido que as marcas de maior destaque no mercado, via de regra, são coerentes com discurso e ação. Como afirma Vásquez (2007), a marca hoje em dia é identificada não apenas pelas suas características visuais, mas por outras tantas que são implícitas. No caso da Paquetá nota-se que houve um grande esforço em alinhar as propostas da marca corporativa e o discurso organizacional, alicerce para a sustentação da cultura. De toda forma, não é possível dizer, ainda, que este reposicionamento trouxe, de fato, consistência para nova marca, muito porque esta é construída e mantida por pessoas do interior da organização que são totalmente absorvidas por aquilo que a marca representa. Acredita-se que isso, em função de ser um processo recente, ainda não deve ter acontecido, não apenas em função do alto número de colaboradores, mas, principalmente, por tratar-se de uma mudança extensa e profunda.

Durante todo esse processo e em função da forma como a Paquetá manteve sua forma discreta de atuar durante todos os anos, a discussão girava em torno da questão da empresa ser uma especialista em calçados. Poderia soar de forma prepotente ao intitular-se The Shoe Company. Entretanto, este foi um movimento necessário, na visão unânime das entrevistadas, que concordam ao dizer que a Paquetá é de fato especialista em calçados, do início ao fim da cadeia produtiva e comercial, e deve ser posicionada e se reconhecer como tal. Afinal, da mesma forma como a cultura organizacional define as características mais intrínsecas de uma organização a identidade de uma marca, no caso da Paquetá, especialista em calçados, sintetiza tudo que a empresa é, tanto na relação aos seus valores quanto aos seus produtos e serviços.

Questionadas sobre a cultura organizacional ter sido ou não alterada, ou ter sofrido intervenção a partir do reposicionamento da marca, houve um pensamento semelhante entre as entrevistadas. A Diretora de Recursos Humanos e a Gerente de Marketing Institucional entendem que, em princípio, não se observou uma grande alteração e a Coordenadora Corporativa de Comunicação interna, concorda que cultura não é algo que seja possível alterar de forma rápida, segundo ela “a cultura até pode criar elementos novos, mas não se altera da noite para o dia”. Algo que, conforme dito anteriormente, já era previsto, uma vez que não são movimentos simples os que dizem respeito à alteração da cultura de uma organização. Embora, para todas entrevistadas, este seja um processo que não é ponto de partida, tampouco ponto de chegada para toda a mudança que veio sendo feita dentro da

organização. Isso significa dizer que, embora elas percebam uma forma diferente das pessoas relacionarem-se com a empresa, não pode se dizer que houve já uma alteração na cultura.

Schein (2009) diz que alterações verdadeiramente profundas na cultura de uma organização levam tempo até serem de fato perceptíveis, levando em consideração os três níveis. Diante disso, e somando o reposicionamento da marca, percebe-se de pronto que uma primeira camada da cultura organizacional da Paquetá The Shoe Company sofreu intervenção perceptível. A empresa toda está vestida com a nova marca, dos crachás às placas de identificação e uniformes, isso significa dizer que o nível dos artefatos foi alterado em relação ao que era antes de toda a mudança.

Vale destacar ainda que todas as entrevistadas estão na empresa desde antes de todo o processo de mudança ter início. Portanto, é possível que, por estarem muito absorvidas pelo processo, a visão crítica sobre a alteração ou não de pontos da cultura organizacional pode ser comprometida. Além disso, é sabido que não existem processos de mudança onde tudo ocorra somente de forma positiva. Sabe-se que, dentro das organizações, os comportamentos podem ser modificados até certo ponto, alterando sistemas e estruturas formais. Entretanto, sendo modificados de forma isolada não produzem resultados. O que significa dizer que, de nada adianta o esforço em mudar, feito tanto pela alta gestão quanto pelas áreas envolvidas, Marketing Institucional, Recursos Humanos e Comunicação Interna, se os colaboradores não forem de fato engajados e compartilhem em algum nível os valores e as propostas trazidas pela nova marca e pelo novo modelo de gestão.

Conforme citado anteriormente, na visão da pesquisadora, já houve uma alteração na cultura da organização, mesmo que pouco notória e de grande extensão, quando a alta gestão entendeu que o cenário que se colocava já não era adequado para a saúde dos negócios. Entendia-se que a melhor solução era trabalhar em conjunto, pensando em soluções e projetos de longo prazo para a organização como um todo e não de forma separada, olhando exclusivamente para varejo ou indústria. Para que se aceitasse que era necessário mudar, foi preciso mexer nos valores fundamentais da Paquetá. Mesmo que este não tenha sido o único e exclusivo motivo para desencadear um processo de mudança tão extenso. Conforme diz Freitas (1991) não há como desenvolver mudanças organizacionais, mesmo que bem planejadas, de forma simples e barata.

Sem esse movimento não seria possível identificar que era hora de atualização e remodelação. Freitas (1991) diz que é importante reconhecer que os valores influenciam no comportamento e que por isso este é responsável por reforçar e confirmar estes valores. Dessa forma, uma maneira que se tem de promover alterações na cultura é atuar sobre o comportamento, onde a motivação reside em causas intrínsecas àquela realidade. Como diz Srour (2005) quanto mais forte e enraizada for uma cultura, mais difícil é alterá-la e esta é a parte mais difícil em cenários de mudança.

Um ponto unânime entre as entrevistadas é de que existe uma ciência de que ainda levará tempo para que exista uma alteração real e perceptível na cultura organizacional, extensa a todos os níveis. Na visão delas, o que houve em primeira análise, foi uma mudança na forma das pessoas se relacionarem com a organização. A Diretora Corporativa de Recursos Humanos, quando questionada se como Gestora tem a percepção sobre alteração na forma dos colaboradores relacionarem-se com a marca, disse que, apesar de se tratar apenas de percepção, sem comprovação, tem percebido que os colaboradores sentem prazer e orgulho em referir-se a empresa como *The Shoe Company*. Saliencia que, em um primeiro momento, isso gerou preocupação, visto que o nome da empresa é Paquetá. A assinatura *The Shoe Company* identifica a corporação, é o sobrenome da empresa. Nas suas palavras:

É muito percepção, eu não pesquisei isto para saber. Mas acho que as pessoas tem bastante orgulho disso, tem gente que fala que trabalha na *The Shoe Company*, ou aqui na *The Shoe Company*. Então, assim, também era outra preocupação. Bom, esse *The Shoe Company* não é o nome da empresa. O nome da empresa segue sendo Paquetá. Mas o que eu vejo, assim, que foi pra um lado bem positivo, que as pessoas acham bonito usar esse termo". (Diretora Corporativa de Recursos Humanos).

Portanto, foi possível perceber, através das falas das entrevistadas, que o reposicionamento da marca é um processo que fez e faz parte de um projeto maior, que iniciou com a alteração na forma como a corporação é gerida, com a implantação da Governança Corporativa. Esse movimento de reposicionar a marca ocupa duas posições dentro deste cenário de mudança, pois de fato foi a partir das alterações na forma de entender a gestão que se olhou para marca e viu-se a necessidade de se atualizá-la. Entretanto, passa a ser, daqui para frente, o que

pautará a forma como a corporação se posicionará, não somente frente ao mercado, mas também frente aos seus mais de 18 mil colaboradores no Brasil e no exterior.

Na visão das entrevistadas, embora não exista ainda uma pesquisa para quantificar o quanto foi alterado nesta relação do colaborador com a nova marca e o quanto isso de fato interferiu na cultura organizacional, é perceptível uma alteração na forma dos colaboradores se identificarem com a empresa. Como exemplo, a Coordenadora Corporativa de Comunicação Interna, cita um colaborador da unidade de Pentecostes, interior do Ceará, que tinha uma identificação muito maior com a marca de artigos esportivos que são produzidos lá do que com a Paquetá. A nova marca cumpre seu papel de unificar progressivamente todas as unidades da empresa, na visão das entrevistadas, sob um mesmo propósito e uma mesma marca. É ponto pacífico que este é um movimento que ainda levará tempo para alcançar a todos, mas que através dos esforços do Marketing Institucional, Comunicação Interna e Recursos Humanos tende a ser efetivo.

Se traçarmos um paralelo entre o que dizem os referenciais teóricos sobre o quanto um processo de alteração de cultura é lento, e o que se soube através dos materiais e entrevistas, fica claro que, de fato, não há comprovação empírica da alteração da cultura organizacional. Não há possibilidade de uma cultura, forte, principalmente, ser alterada com tão pouco tempo de implantação tanto da nova forma de gestão, quanto da nova marca.

Para que se entenda melhor de que forma ocorreu o lançamento e implantação da nova marca, a seguir, serão apresentadas algumas estratégias e ações de comunicação interna.

4.4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO REPOSICIONAMENTO DE MARCA

Embora não tenha sido encabeçado pela área de Recursos Humanos ou de Comunicação Interna, mas pelo Marketing Institucional, todo o processo de reposicionamento da marca Paquetá foi concebido para o público interno e de que forma ele receberia essa mudança. Em função de a empresa já estar passando por diversas mudanças, a gestão tinha receio que uma alteração de marca causasse um impacto negativo nos colaboradores e, por isso, a preocupação foi fazer um processo mais transparente possível. Para a Coordenadora Corporativa de

Comunicação Interna, desde o início do processo, ficou extremamente claro de que o público interno deveria ser o primeiro a ser informado e envolvido nesta nova marca. Embora, teoricamente, defenda-se que o processo de reposicionar uma marca pareça lógico, na prática, ele se mostra desafiador pelos responsáveis por gerir a marca. Pois, além da carga de incerteza de sucesso, tal operação tem alto valor de investimento. Quanto mais bem sucedida for a organização envolvida, mais difícil torna-se a tarefa de reposicionar a marca, assim como destaca Bortolan (2003).

Pode-se dizer que acontece com a marca o mesmo processo que acontece com a cultura da Paquetá. Afinal, marca e cultura são facetas de um mesmo objeto, interligados pelos valores e pelas interações criadas entre seus diversos públicos, entre eles o interno. São movimentos de mudança que alcançam um nível de subjetividade muito grande e que exigem um planejamento muito bem construído, tal como descrito por Ries e Trout (2001 apud BORTOLAN, 2003, p. 76).

A campanha para lançamento da nova marca contou com workshops, além de material gráfico. A estratégia para esse reposicionamento se fundamentou nas lideranças. No total, foram capacitados 700 líderes em todos os locais onde a Paquetá está presente, sempre com a presença da Diretoria de Recursos Humanos e da Gerencia de Marketing Institucional. Foram entregues cartilhas explicativas (ANEXO VI) sobre o que é a nova marca e o papel que ela teria daquele momento em diante. Sendo verdadeira a afirmação de cultura e marca estão interligadas, este modelo mostrou-se como uma estratégia inteligente, uma vez que a cultura é desempenhada e criada pelas interações sociais, formatada pelos comportamentos que são recebidos através das lideranças e que se forma na comunicação, tal qual propõe Marchiori (2008).

A agência de comunicação interna foi envolvida nesse processo e a Coordenadora Corporativa de Comunicação Interna esteve à frente de todo o planejamento. O lançamento para o público interno era ponto crucial dessa mudança, uma vez que não houve, propositalmente, algo para o público externo (mercado em geral, fornecedores, etc.). Acredita-se que a apresentação da marca feita primeiramente para os colaboradores é fundamental quando a intenção é produzir um resultado positivo neste primeiro contato. No caso da Paquetá, dada as características diversas das lideranças, levando em consideração não somente a dispersão geográfica como também os níveis de escolaridade, seria um erro não

preocupar-se com este público. A cultura não está, de forma alguma, livre das

intervenções que o meio externo exerce (DIAS, 2013), o que significa dizer, por exemplo, que a recepção de um líder em Sapiiranga no Rio Grande do Sul e a de um líder em Ipirá na Bahia é diferente, pelo fato de que as primeiras impressões que se formam estão baseadas nos significados que cada um dá ao que vivencia, do local de onde vem e dos valores que carrega. Nesse exemplo, fica claro que se não houvesse um direcionamento claro, da equipe envolvida, para os líderes, cada um poderia ter a interpretação e o pré-conceito formado a partir de seus próprios entendimentos sobre o que o reposicionamento significa, acarretando ruídos de comunicação e, conseqüentemente, enfraquecimento de todo o novo posicionamento proposto.

De acordo com a Gerente de Marketing Institucional, todo o processo sempre foi pensado e planejado colocando os colaboradores primeiro lugar. Todo o trabalho teve início em 2013 e a estruturação do planejamento para lançamento da nova marca da empresa se estabeleceu da seguinte forma:

1ª Etapa:

- **Objetivo:** Aproveitar o aniversário da empresa para abordar as mudanças que estavam ocorrendo e lançar a nova marca corporativa.
- **Público:** Alta Gestão (Diretoria e Conselho Executivo).
- **Ação:** Evento 68 anos.
- **Período:** Junho de 2013.
- **Peças de comunicação:** *Save The Date*³; Convite impresso; Peças para ambientação do evento; Brinde especial (caixa contendo mini *brand book*, molesquine, pin, porta recados, caneta e carta do Presidente); Apresentação da área de Recursos Humanos;

2ª Etapa:

- **Objetivo:** Divulgar a nova marca e a filosofia corporativa para as lideranças, instrumentalizando-as para poderem passar a informação adiante para suas equipes.
- **Público:** Lideranças de todas as unidades da Paquetá no Brasil e no exterior.
- **Ação:** Circuito de Lideranças (treinamentos presenciais).

³ Maneira como é referido convite que contém apenas a data do evento, tratado com uma peça de lançamento ou *teaser*.

- **Período:** Junho e Julho de 2013.
- **Peças:** Convite eletrônico; Convite impresso; *webcard* para alinhamento geral das lideranças; *webcard* e cartaz informativo para os colaboradores sobre o processo de divulgação; animação com bem-vindos e frases sobre evolução; *banner* com a missão, visão e valores para assinatura (interação dos convidados); folder contendo manifesto da nova marca, missão, visão e valores da empresa; brinde – chaveiro; comunicado com orientações básicas para compartilhamento das informações com as respectivas equipes.

3ª Etapa:

- **Objetivo:** Divulgar a nova marca e a filosofia corporativa para todas as unidades da empresa no Brasil e no exterior.
- **Público:** Colaboradores de todas as unidades da Paquetá.

Ação 1: Cascadeamento (reuniões das lideranças com equipes)

- **Período:** julho e agosto de 2013.
- **Peças:** Apresentação reduzida para que os líderes pudessem transmitir a informação para as equipes. Esta apresentação foi disponibilizada pela área de Recursos Humanos no caso da indústria e enviada por e-mail pela comunicação interna para os líderes do varejo e das áreas administrativas; brinde – chaveiro; *flyer* contendo manifesto, missão, visão e valores.

Ação 2: Divulgação da nova marca e filosofia corporativa nos canais de comunicação interna:

- **Período:** agosto de 2013.
- **Peças:** Instalação dos novos murais na indústria com cartazes apresentando a nova marca e a filosofia corporativa; cartazes e *webcards* para o varejo e áreas administrativas, apresentando a nova marca e a filosofia corporativa e matéria no Pé da Letra⁴.

Ação 3: implantação da nova marca – responsabilidade da agência de

⁴ Revista da Paquetá The Shoe Company para os negócios do Varejo, de circulação interna, bimestral

comunicação e design:

- **Período:** Agosto a dezembro de 2013.
- **Peças:** quadros com a filosofia corporativa; ambientação das unidades da Paquetá; substituição de materiais gráficos em geral (adesivos, crachás, cartões de visita, placas de identificação, etc.).

Ação 4: Apropriação interna da marca e da filosofia corporativa.

- **Período:** dezembro e meados de 2014.
- **Peças:** Brinde de final de ano; Campanha anual de valores.

De todo esse planejamento, a ação que não foi realizada trata da campanha de valores. Isso aconteceu porque dentre todas as mudanças que estão e estavam sendo feitas, a gestão entendeu que precisava ir mais a fundo para entender de que forma tudo isso vem sendo percebido pelos colaboradores. Para isso, a Paquetá contratou uma consultoria que está fazendo uma avaliação do ambiente interno. Esse material ainda está sendo montado e trabalhado de forma mais estratégica pela alta gestão da empresa e, infelizmente, não pode ser utilizado para análise neste estudo. Esse processo torna evidente algo dito anteriormente, de que não foi um processo livre de consequências. A intervenção de uma pesquisa como esta, apenas confirma que não é possível que uma organização, principalmente do tamanho da Paquetá, passe por um processo de mudança de marca, de forma de gestão, sem que impactos positivos ou negativos aconteçam na relação entre colaborador e empresa. Mesmo que isso não tenha sido mencionado pelas entrevistadas, a pesquisadora compreende que este cenário pode estar, de alguma maneira, sendo delicado e conflituoso para todos os envolvidos.

Pensando sobre a forma como a área de Comunicação Interna desenvolve suas estratégias de comunicação, de acordo com a Coordenadora, após o lançamento, ficou muito claro para quem e o que eles deveriam comunicar. Houve uma unificação de discurso, onde todos, quando se trata de corporação, recebem a mesma mensagem. Porém, isso não exclui as particularidades de cada negócio e a comunicação direcionada feita para cada um. Anterior ao lançamento, ainda segundo a Coordenadora de Comunicação Interna, não havia essa percepção. O que se sentia era que o trabalho era feito enxergando somente a unidade de negócio

do varejo. Quando se iniciaram os trabalhos em âmbito corporativo, a Coordenadora relata que houve grande dificuldade em desenvolver as atividades:

Pra mim era muito difícil saber que peça fazer, porque a indústria tinha um perfil de ser uma empresa dura, digamos assim, mais certinha, mais processual, as pessoas com mais tempo de casa. A escrita, a forma de se comunicar com elas, nos textos, era uma forma mais formal também, completamente ao contrário do varejo. A indústria tem esse perfil, e estabelecida em um local onde há uma cultura germânica estabelecida, é uma fala mais objetiva, sem muito espaço para se trabalhar a subjetividade. O varejo por sua vez, tem uma batida mais divertida, descolada, mais rápida, nós podíamos fazer conexões com várias coisas, que as pessoas compreendem o que a gente está falando. Para mim foram seis meses, até lançarmos a marca, em junho de 2013, em que era muito difícil trabalhar, pois eu ficava realmente muito em cima do muro. (COORDENADORA CORPORATIVA DE COMUNICAÇÃO INTERNA)

Se é preciso que a empresa defina a forma como quer ser vista e reconhecida no espaço de negócios onde atua (TAVARES, 2008), a Paquetá conseguiu isso com o reposicionamento da marca. Entretanto, diante do que foi exposto e dito pelas entrevistadas fica claro que, mesmo que o lançamento da marca já tenha ocorrido e que venha sendo feito um grande esforço em relação à comunicação, o processo de apropriação dos colaboradores sobre a nova proposta da marca corporativa é lento e ainda não pode ser considerado concluído. Não se pode esperar que todos se sintam pertencentes a uma marca, ou que desenvolvam uma relação de compromisso com ela, em tão pouco tempo. É um esforço diário de todos os envolvidos neste processo, Marketing Institucional, Recursos Humanos, Comunicação Interna e, principalmente, a alta gestão da empresa. Um esforço que se materializa em ações e projetos que, aos poucos, buscam incorporar na rotina de cada um, de forma sutil e verdadeira, tudo de novo que esta nova fase da empresa pode proporcionar. Nesse cenário a presença de uma comunicação eficaz, processos alinhados e gestão participante podem diminuir os efeitos do impacto dentro da rotina de trabalho de cada um.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender o realinhamento da cultura organizacional dentro de um processo de reposicionamento estratégico de marca corporativa e de que maneira a comunicação interna auxilia neste processo através de entrevistas, análises documentais e estudo de caso. Por ser única dentro de cada organização, foi preciso primeiramente entender tudo que envolve a cultura organizacional, seus níveis e elementos formadores. Além disso, buscar compreender de que forma a cultura sofre interferência em momentos de mudança dentro das organizações.

Pensando sobre o problema de pesquisa proposto inicialmente, o resultado que se tem é de que respondido parcialmente. Isso porque se conseguiu verificar as estratégias de comunicação que foram utilizadas durante o processo de reposicionamento da marca, mas não foi possível a identificação da real interferência destas estratégias no realinhamento da cultura. Mesmo porque, outro resultado a que se chegou, é de que ainda não há uma alteração profunda na cultura da empresa para além dos níveis superficiais. Isso pode ter acontecido em função da técnica de pesquisa escolhida para alcançá-lo. Nas entrevistas, só se ouviram os pontos positivos de todo este processo, com pequenos relatos de dificuldades, quando, na realidade, é sabido que mudanças dessa natureza nunca são realizadas sem que nenhum problema ocorra ou sem interferências negativas.

Em relação às hipóteses que foram levantadas, foi possível identificar que de fato a comunicação interna foi planejada para impulsionar não somente o realinhamento da cultura, mas para fazer com que ela fosse disseminada de forma homogênea em todas as unidades da Paquetá. Além disso, a cultura foi perceptivelmente alterada em um nível apenas, o mais externo, dos artefatos, pois é inegável a presença da nova marca em vários aspectos, como placas, crachás, material gráfico, etc. Entretanto, alterações que possam ter ocorrido em níveis mais internos dessa cultura como as normas e valores e também as premissas básicas, não foram alcançadas. Por se tratarem de níveis que exigem uma imersão maior dentro da cultura, as entrevistas e as análises documentais não suprem esta necessidade. Da mesma forma, não foi possível identificar se outros colaboradores, além dos entrevistados, notaram alterações na forma do relacionamento com a Paquetá após o reposicionamento da marca. Em função de uma pesquisa que vem

sendo desenvolvida no âmbito da própria empresa, não foi concedida permissão para que se fizesse esta intervenção, o que resulta em uma hipótese que não pode ser comprovada ou refutada.

Ao longo do trabalho ficaram evidentes as estratégias de comunicação interna durante o processo de reposicionamento da marca, com as fases bem identificadas e peças que puderam ilustrar tudo o que foi feito. Além de buscar informações da Paquetá, buscou-se entender o que forma uma marca e porque ela é tão importante para uma organização. Foi possível perceber, através das bibliografias consultadas, que muito mais do que um símbolo, a marca é a estampa de tudo que a organização é. Dessa forma, cultura organizacional e marca caminham juntas quando trata-se de identificar o que é de fato a empresa, o que ela acredita e de que forma se posiciona frente a sociedade, concorrentes, público interno, etc.

As entrevistas com a Diretora Corporativa de Recursos Humanos, com a Gerente de Marketing Institucional e com a Coordenadora Corporativa de Comunicação Interna, responsáveis por áreas diretamente envolvidas no processo de mudança e que recebem mais facilmente percepções sobre a cultura organizacional da empresa, facilitaram o entendimento de como cada uma das áreas se inseriu dentro do processo. Talvez pelo fato de todas as entrevistadas lidarem de forma direta ou indireta com as questões da comunicação organizacional, a percepção delas sobre a importância desse item ficou clara. Por outro lado, a impossibilidade de falar com outros colaboradores, que não são da área e que atuam em atividades da ponta da cadeia como produção ou venda, dificultou a ampliação dessa visão sobre as alterações da cultura, o papel da comunicação interna e as percepções sobre a nova marca. Predominou a visão de pessoas que foram envolvidas em todo ou parte do processo e que, por algumas características em comum, como nível elevado de escolaridade, formação acadêmica, podem não ser representativas de todos aqueles ocupam o local de receptores do novo discurso.

Pensando na atuação do Profissional de Relações Públicas, fica claro que existe um campo muito fértil para o desenvolvimento da profissão em ambientes corporativos, na comunicação interna. Por outro lado, demonstra que um assunto pouco abordado durante a graduação, a marca e todas as suas questões pertinentes, merece mais destaque. Conforme dito ao longo do estudo, a marca ocupa cada vez mais espaço na preocupação das gestões de grandes corporações,

por ter assumido um papel muito além do símbolo e da função identificatória, revelando-se como um espelho para os diversos públicos sobre tudo aquilo que a organização é e para onde quer ir.

Para a Paquetá ficam indícios de que o trabalho tem sido bem realizado, uma vez que o foco recair sobre o público interno, do ponto de vista da comunicação interna, é um bom começo. É possível que com a realização da pesquisa que está sendo feita atualmente, por consultoria externa à Paquetá, enxerguem-se pontos que ainda precisam ser trabalhados, para que de fato toda a campanha que vem sendo feita seja aperfeiçoada. Além disso, a presença de uma área de comunicação interna atuante fica evidente através deste estudo, não somente em cenários parecidos com o da Paquetá, mas em toda organização que deseja ter uma aproximação saudável com seu colaborador. Cabe à área ser catalisadora de toda a cultura da organização, utilizando-se de ferramentas diversas.

Conclui-se que o Setor de Comunicação Interna da Paquetá foi fundamental para o processo de reposicionamento da marca corporativa, tendo sido envolvida desde o primeiro momento após a aprovação pelo Conselho Executivo e Diretoria. Os esforços foram concentrados nas lideranças da empresa, por meio do treinamento, sempre com a presença da área de Recursos Humanos e Marketing Institucional. Outro ponto importante, é que o reposicionamento da marca não é ponto de partida, tampouco resultado do processo de alteração na forma de gestão da empresa. O processo ocupa os dois locais de sentido, pois embora fosse reconhecida a necessidade de alteração da marca, foi apenas a partir dos movimentos de alteração na forma de gestão da Paquetá que de fato deu-se iniciou a este reposicionamento. De outro ponto de vista, é a partir dele que a empresa começa a se reinventar nas relações que estabelece com seu público interno e o contrário também. Para além da logotipia, o reposicionamento representa um momento totalmente diferente na trajetória da Paquetá.

Como futura profissional de Relações Públicas, fica a certeza de um mercado em expansão, com muitas oportunidades de trabalho. Além disso, a área de comunicação interna se apresenta hoje de forma cada vez mais desafiadora, buscando referências de diversas áreas do conhecimento e exigindo isso dos profissionais que desejam atuar nela. Já atuando na área, conclui-se o estudo com a vontade de cada vez mais entender e estudar estes fenômenos, levando para a atuação profissional todo o conhecimento adquirido durante este processo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BORTOLAN, Marcus Savoi **O desafio do reposicionamento de marcas** Em: Revista da ESPM. São Paulo. v. 10, n. 5 (set./out. 2003), p. 70-82 : il.
- DIAS, Reinaldo **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança.** São Paulo: Atlas, 2013.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos.** São Paulo: (s.e.), 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS. **Metodologia de Pesquisa: Um guia prático.**— Itabuna. Bahia: Via Litterarum, 2010.
- KUNSCH, Margarida M. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSCH, Margarida M. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; COSTA, Flávia Zimmerle da Nóbrega. **A marca como um artefato da cultura material contemporânea.** São Bernardo do Campo, v. 34, n. 1, p. 201-223, jul./dez. 2012
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2ed. São Caetano, SP: Difusão, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2ed. São Caetano, SP: Difusão, 2008.
- PEREIRA, Paula Helena de Oliveira. **Como a marca corporativa contribui para a geração de valor nas empresas.** Organicom. n. 7. 207.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.
- SEMPRINI, Andrea **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea.** 2ed. São Paulo: Edição das Letras e Cores, 2010.
- SROUR, Henry R. **Poder, Cultura e Ética nas organizações: O desafio das formas de gestão.** 2ed São Paulo: Elsevier: 2005.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura:** Como entender a diversidade cultural nos negócios. Educator – cidade: 1994.

VÁSQUEZ, R. P. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, n. 7, 2º semestre 2007.

STÜRMER JÚNIOR, Francisco Assis. **Posicionamento estratégico das empresas de calçados femininos do Vale do Rio dos Sinos frente ao mercado externo.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/10797>

ANEXO I



Marca corporativa da Paquetá até 2012



Marca corporativa da Paquetá a partir de 2012

ANEXO II

Roteiro de Entrevista

Entrevistado(a): _____

- Na sua percepção, quais foram os fatores motivadores (internos e externos) para o reposicionamento da marca Paquetá? Qual foi a participação da sua área nesse processo de decisão pela mudança?

- Estrategicamente, a nova marca corporativa da Paquetá é resultado ou ponto de partida na mudança organizacional pela qual a Empresa passou ao longo de toda a sua história?

- Como a mudança da marca afetou a maneira como a sua área desenvolve suas estratégias de comunicação para o público interno, tanto pensando no presente quanto no futuro da marca?

- Como a marca Paquetá é vista hoje pelos colaboradores da Empresa? E pelo mercado externo? Há algum mecanismo permanente de acompanhamento e mensuração dessa visão?

- Como a área de RH percebe o relacionamento do colaborador com a nova marca? Que mudanças foram mais significativas sob a ótica do colaborador?

- Sobre os valores da organização, como a sua área trabalha para fazer com que eles sejam de fato assimilados e compartilhados pelos colaboradores de toda a empresa?

- Como Gestora / Diretora / Coordenadora, tu acreditas que houve, de fato, alguma alteração significativa na cultura organizacional, considerando o antes e o depois do reposicionamento da marca?

ANEXO III

PC-0029-13P_ConviteA5_CircLiderancas.ai 1 90.91 lpi 45:00" 119/06/13 111137
Process CyanProcess MagentaProcess YellowProcess Black

Você é nosso convidado para
um encontro especial com a
diretoria da Paquetá.
Nesse evento, você saberá
como estamos evoluindo,
irá revisitar nossos valores e
conhecer a nossa nova marca
corporativa.

Data:

Local:

Horário:

Esperamos por você.



Convite impresso enviado aos líderes

ANEXO IV

PAQUETÁ

THE
SHOE
COMPANY**VISÃO**

SER A EMPRESA DE REFERÊNCIA, COM MARCAS ADMIRADAS E PREFERIDAS NOS MERCADOS ONDE ATUAMOS.

MISSÃO

ATENDER COM EXCELÊNCIA ÀS EXPECTATIVAS, DESEJOS E SONHOS DOS NOSSOS CLIENTES, COM COLABORADORES MOTIVADOS E SATISFEITOS, GERANDO RESULTADOS DE FORMA SUSTENTÁVEL.

VALORES**RESPEITO ÀS PESSOAS**

Humildade nas relações pessoais
Simplicidade
Preocupação com a comunidade e o meio ambiente

INTEGRIDADE

Ética
Honestidade
Confiança

EMPREDEDORISMO

Oportunidade de negócios
Crescimento
Inovação
Mudança

PERPETUIDADE DO NEGÓCIO

Gestão de riscos
Foco em resultado
Produtividade
Foco no cliente

TRABALHO

Seriedade
Comprometimento
Progresso
Desenvolvimento de pessoas
Aprendizado
Oportunidade às pessoas

POR ESSA CULTURA, EU ASSINO EMBAIXO.

Painel para assinatura, nos workshops de lideranças

ANEXO V



Prezados,

A partir de hoje, 20 de agosto de 2013, passamos a usar oficialmente nossa nova marca corporativa. Aos poucos, ela fará parte do dia a dia da Paquetá e será fortalecida através das pessoas no cotidiano do trabalho, colocando nossa missão em prática, cultivando nossos valores e viabilizando nossa visão de futuro.

Evoluímos constantemente, planejando cada passo e agindo no momento ideal. Foi assim que chegamos até aqui, com a confiança de estarmos no caminho certo. Pensando assim, desenvolvemos esta nova marca que melhor representa nosso momento atual e revisitamos nossa cultura organizacional. O resultado deste trabalho foi apresentado primeiramente à Diretoria no dia em que completamos 68 anos e, depois, para todos os líderes em um Circuito que percorreu cada uma de nossas unidades, até que estas informações importantes chegassem a você antes da divulgação para o mercado.

Da mesma forma, a implantação da marca corporativa será realizada em um processo gradual e planejado, fazendo com que a nova identidade esteja aplicada em diversos materiais da corporação. Mas, nossos esforços só serão válidos com a sua contribuição. Você será o guardião desta nova marca e irá fortalecê-la cada vez mais através do seu trabalho.

Seguimos juntos com a mesma essência em direção ao futuro.

Adalberto Leist
Diretor - Presidente



Carta do Presidente aos colaboradores

ANEXO VI

Capa do Book da Marca entregue aos líderes



ANEXO VII

Conteúdo explicativo

os líderes.

