

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

CAROLINA AUDINO FINGER

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS NO
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

Porto Alegre

2016

CAROLINA AUDINO FINGER

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS NO
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Comunicação e relacionamento com os funcionários no reposicionamento estratégico empresarial, de autoria de Carolina Audino Finger, estudante do curso de Comunicação Social – Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 25 de Novembro de 2016.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Carolina Audino Finger

**COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS NO
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para
obtenção do título de Bacharel em Comunicação
Social – Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dra. Mônica Pieniz

Prof. Dra. Enói Dagô Liedke

Porto Alegre, 06 de Dezembro de 2016.

“Pés, para que os quero, se tenho asas para voar?” (Frida Kahlo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram ao longo de toda essa caminhada.

Aos meus pais e ao meu irmão, agradeço não apenas o apoio, mas também a compreensão, o amor e o carinho, além de sempre acreditarem em mim e na minha capacidade.

Aos meus amigos Júlia, Lucas, Pedro, Gisella, Bruno, Cauê, Andressa e Matheus. Agradeço a eles por compreenderem minhas ausências, apoiarem e incentivarem a construção desse trabalho, e me trazer alegria e paz nos momentos de aperto.

Às minhas amigas e também colegas Patrícia, Luiza, Louise, Ketelyn e Bianca, e ao meu amigo Gabriel, agradeço não apenas o apoio e as palavras de incentivo, mas também as dicas, sugestões e contribuições que, certamente, deixaram esse trabalho mais rico.

À professora Ana Karin, profissional que admiro muito, agradeço pela impecável orientação. Por fazer desse processo um momento de reflexão e aprendizagem e por me guiar com segurança por entre as dificuldades encontradas ao longo da pesquisa.

RESUMO

O estudo tem como tema comunicação e relacionamento. Seu objetivo é analisar as estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários, no processo de reposicionamento estratégico da Mercur. A pesquisa é de caráter qualitativo exploratório e, como métodos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A partir da pesquisa bibliográfica, são apresentadas abordagens sobre os conceitos de público, relacionamento, comunicação, estratégia empresarial e mudança estratégica. Além disso, discute-se sobre o papel da comunicação na gestão do relacionamento organização/funcionários em um cenário de reposicionamento estratégico empresarial. O estudo de caso teve como objeto a empresa Mercur, para o qual se utilizou, como técnica de coleta de dados, a pesquisa documental. Para a análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Em linhas gerais, constata-se de forma parcial que as estratégias de comunicação adotadas pela Mercur em seu relacionamento com os funcionários no processo de reposicionamento estratégico envolvem a construção de espaços de diálogos, troca de conhecimentos e vivências e o incentivo à participação dos funcionários nos processos de decisão da empresa. O modelo de comunicação adotado pela empresa é predominantemente simétrico e de duas mãos, onde ambas as partes do relacionamento, através do diálogo, buscam compreender os objetivos e interesses uma da outra.

Palavras-chave: Comunicação. Relacionamento. Reposicionamento estratégico.

ABSTRACT

This paper has as its central theme communication and relationship. Its objective is to analyze communication and relationship strategies of Mercur's strategic repositioning process with its employees. The research is qualitative exploratory and, as methodology, I decided to use bibliographic research and the case study. Through the bibliographic research, I presented approaches on the concepts of public, relationship, communication, business strategy, and strategic change. Furthermore, the paper discusses the role of communication in organization/employees relationship management in a scenario of strategic repositioning business. The object of the case study was the company Mercur, and the method employed for data collection was documentary research. In order to analyze the data collected, I selected the technique of content analysis. In general, it is partially verified that the communication strategies adopted by Mercur in its relationship with employees in the process of strategic repositioning involve the construction of spaces for dialogues, exchange of knowledge and experiences, and stimulus for employees to take part in the company's decision-making processes. The communication model adopted by the company is that of a predominantly symmetrical and two-ways model, in which both parts of the relationship – through dialogue – seek to understand each other's goals and interests.

Keywords: Communication. Relationship. Strategic repositioning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Primeira coleção de borrachas para apagar Mercur	49
Figura 2 – Organograma da Mercur em 2013	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Posicionamento estratégico da Mercur.....	56
Quadro 2 – Estratégias de comunicação na elaboração e implementação da nova estratégia na Mercur	65
Quadro 3 – Estratégias de comunicação na revisão das redes de comunicação e interação da Mercur	66
Quadro 4 – Fóruns de Bem-estar e Educação como estratégia de comunicação da Mercur...	68
Quadro 5 – Construção de um conceito de comunicação junto aos funcionários como uma estratégia de comunicação da Mercur	70
Quadro 6 – Campanhas de aniversário como estratégias de comunicação da Mercur.....	72
Quadro 7 – Categoria <i>tipo de público</i>	74
Quadro 8 – Categoria <i>mudança estratégica</i>	75
Quadro 9 – Categoria <i>estratégias de comunicação</i>	76-77
Quadro 10 – Categoria <i>modelo de comunicação</i>	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO	16
2.1 PÚBLICOS E RELACIONAMENTOS	16
2.2 PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS	21
2.3 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	25
3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	31
3.1 ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	31
3.2 PROCESSOS DE ESTRUTURAÇÃO DA ESTRATÉGIA	33
3.2.1 Tipos de estratégias	34
3.2.2 Implementação da estratégia	36
3.2 MUDANÇA ESTRATÉGICA	38
4 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NO PROCESSO DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MERCUR	44
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.2 MERCUR: ASPECTOS HISTÓRICOS E ESTRUTURAIIS	48
4.3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA MERCUR	51
4.4 OS FUNCIONÁRIOS FRENTE À MUDANÇA ESTRATÉGICA DA MERCUR	59
4.5 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – Questionário 1: questionário com questões abertas	85

APÊNDICE B – Questionário 2: questionário com questões abertas	86
APÊNDICE C – Questionário 3: questionário com questões abertas	87
ANEXO A – Imagens dos fóruns de bem-estar e educação Mercur	88
ANEXO B – Imagens do vídeo Construindo um conceito	90
ANEXO C – Imagens da comemoração de 90 anos da Mercur	93
ANEXO D – Imagens da comemoração de 91 anos da Mercur	96
ANEXO E – Imagens da comemoração de 92 anos da Mercur	97

1 INTRODUÇÃO

A criação de uma empresa, geralmente, envolve a identificação de uma necessidade da sociedade ou de um mercado específico e a criação ou desenvolvimento de uma solução, em forma de produto ou serviço, para atender a essa necessidade. Logo, independentemente de seu tamanho ou segmento, cada empresa possui um propósito, sendo necessário o desenvolvimento de um conjunto de objetivos, metas e ações, ou seja, uma estratégia de negócio, para alcançá-lo. Por ser o resultado de uma necessidade social e/ou mercadológica, a sobrevivência de uma empresa é influenciada pelo contexto social, político e econômico na qual ela está inserida. Contextos estes que estão em frequente transformação, o que requer das empresas estratégias flexíveis, as quais possam ser revisitadas ao longo do tempo. Dentro desse contexto, dependendo das necessidades de cada empresa, algumas optam por apenas reformar algumas de suas estratégias ao longo dos anos, já outras entendem que é preciso mudar por completo sua forma de atuação, envolvendo a redefinição de sua missão, visão, valores, objetivos e ações.

Para sustentar seu negócio e desenvolver seu produto ou serviço, as empresas dependem de seus funcionários. Entende-se que esse grupo de pessoas não apenas faz parte da empresa, mas influencia no seu desenvolvimento organizacional. Dessa forma, cada vez mais as empresas compreendem a importância desse público no desenvolvimento de suas estratégias e o valor da comunicação nesse processo. Acredita-se que esta consciência das organizações surge no momento em que elas percebem a necessidade de tornar comum sua missão, visão, valores, objetivos e metas para engajar, integrar e motivar os funcionários. Isto reflete diretamente no desempenho final e no sucesso da estratégia de negócio de organização.

Diante disto, a realização de um estudo que se propõe a compreender de que forma uma empresa em processo de mudança estratégica se comunica e se relaciona com seus funcionários, surgiu do contato da pesquisadora com materiais e discussões que destacavam o reposicionamento estratégico inovador da empresa Mercur. Enquanto era aprofundada a pesquisa sobre o caso, foi percebido que a empresa havia reformulado de forma radical sua filosofia, objetivos e ações. Com a intenção de compreender o papel da comunicação na gestão do relacionamento da Mercur com seus funcionários nesse processo de mudança estratégica, foi formulado o seguinte **problema de pesquisa**: como se deu o planejamento das estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários no caso de reposicionamento estratégico da empresa Mercur?

A fim de responder a esse problema, foi desenvolvido o **objetivo geral** do estudo, que se constitui em analisar as estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários no processo de reposicionamento estratégico da Mercur. Como **objetivos específicos**, foram definidos:

- Mapear as diretrizes organizacionais que regem o reposicionamento estratégico de gestão da Mercur;
- Identificar e descrever as estratégias de comunicação utilizadas na gestão do relacionamento com os funcionários;
- Observar se as expectativas da organização perante as estratégias de comunicação foram correspondidas e quais foram os resultados.

A base dos estudos de relações públicas envolve a gestão dos relacionamentos que uma organização desenvolve ao longo do tempo com seus públicos. Frente a isso, acredita-se que este estudo é de relevância para a área, ao buscar compreender de que forma a profissão pode utilizar a comunicação estrategicamente, a fim de gerir os conflitos que podem emergir no relacionamento de uma empresa com seus funcionários em um cenário de mudança estratégica. Entender esse contexto auxilia para a legitimação da presença do profissional de relações públicas no nível estratégico das organizações.

O estudo é de caráter qualitativo exploratório, utilizando-se como métodos a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. No que se refere à técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, que envolveu documentos como reportagens, vídeos, teses, *site* e página no Facebook oficiais da empresa escolhida como objeto de estudo. Quanto à análise desses dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo.

A estrutura do estudo está dividida em quatro capítulos, sendo este primeiro o introdutório. No segundo capítulo, são abordados os conceitos de público, relacionamento e comunicação, ancorados principalmente em autores como Andrade (1989), Fortes (2003), França (2008; 2011) e Grunig (1992; 2011). O terceiro capítulo versa sobre os processos de construção da estratégia empresarial e de reposicionamento estratégico, utilizando-se de autores como Ansoff e McDonnell (2009), Chiavenato (2004), Maximiano (2006), Mintzberg *et al.* (2006), Oliveira (2010) e Stoner e Freeman (1999). O quarto capítulo apresenta a análise do estudo de caso. Inicialmente, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Em seguida, são mostrados os aspectos históricos e estruturais da empresa escolhida como objeto de estudo. Por último, organizado em três subcapítulos, são

descritos e analisados os aspectos estratégicos da empresa, a percepção dos funcionários frente à mudança estratégica e as estratégias de comunicação adotadas pela empresa nesse processo.

2 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

A comunicação possui um papel primordial na construção e manutenção dos relacionamentos. Na perspectiva organizacional, estes relacionamentos originam-se da interação entre a organização e os seus públicos. Entende-se que o sucesso desses relacionamentos só é possível de ser alcançado a partir da sua gestão estratégica, baseada na compreensão das características e interesses de cada público e no objetivo da organização em se relacionar com eles.

Para facilitar o entendimento sobre como o relacionamento organização-públicos se constitui e como a comunicação auxilia neste processo, este capítulo traz a conceituação de públicos e sua classificação na perspectiva das relações públicas. De igual forma, mostra-se como é construído o relacionamento entre eles e a organização. Em seguida, discorre-se sobre as características dos programas de comunicação e de como as relações públicas os utilizam na gestão dos relacionamentos. Por fim, se destaca a importância e como é possível avaliar e mensurar os resultados provenientes do relacionamento organização-públicos.

2.1 PÚBLICOS E RELACIONAMENTOS

Uma organização, segundo Etzioni (1989), pode ser considerada como uma unidade social planejada, intencionalmente estruturada e com objetivos específicos que possuem a função de: serem a fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar seu rendimento e eficiência; e unidades de medida, para verificar sua produtividade. Logo, o propósito de uma organização seria dedicar-se a atingir objetivos pré-estabelecidos. Nesta mesma linha, porém dando enfoque para as relações que emergem desse ambiente organizacional, Schein (1982) destaca que uma organização consiste na coordenação de esforços entre dois ou mais indivíduos que, por meio de relações recíprocas, buscam atingir objetivos comuns. Dessa forma, entende-se que uma organização, independentemente do seu tamanho e segmento, é composta por objetivos que norteiam suas ações e é construída com base em relacionamentos entre pessoas e/ou grupos. Por sua vez, os indivíduos que formam grupos e interagem com a organização são denominados públicos.

Na perspectiva das relações públicas, o público é caracterizado como o objeto principal da atividade profissional. Expostas em França (2008), as condições necessárias para a formação de um público seriam: o enfrentamento de um mesmo problema ou controvérsia; o reconhecimento da existência desse problema/controvérsia; e a organização para fazer alguma

coisa sobre o problema/controvérsia. Assim sendo, a existência de um problema e a atitude coletiva frente a ele é condição eminente para o surgimento de um público. França (2008) complementa que a formação desse público no ambiente organizacional está também apoiada na defesa de interesses comuns, e não apenas para a solução de controvérsias e problemas em busca de decisões de consenso, “[...] mas para a celebração de contratos firmes e de parcerias operacionais estáveis com claros objetivos mercadológicos e institucionais” (FRANÇA, 2008, p. 51). Portanto, Andrade (1989) afirma que o público, em relações públicas, surge quando

[...] os agrupamentos se voltam para cada organização e têm ensejo de levantar controvérsias e apresentar e defender suas opiniões. Procura-se assim determinar a identidade de cada grupo nas suas relações com as instituições, pelo interesse público que os deve unir. Nesses contatos, através da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, pode-se determinar, desde logo, os públicos (ANDRADE, 1989, p. 78).

Dessa forma, entende-se que o público, para as relações públicas, é aquele que mantém uma troca de interesses com a organização, buscando defender seus objetivos e opiniões. Fortes (2003) destaca que estes públicos que se relacionam com a organização podem, por conta de sua opinião, comportamento e interesses, influenciar no sucesso da organização na busca de seus objetivos. França (2011, p. 306) confirma a importância da identificação dos públicos para uma gestão eficiente, ao afirmar que “[...] não se pode fazer a gestão desse relacionamento sem antes conhecer os públicos e os papéis que desempenham na organização”.

A classificação dos tipos de públicos mais comum na área de Relações Públicas é de Andrade (1989), a qual se baseia nas áreas de convivência organizacional ao conceituar os públicos em interno, externo e misto. França (2008) observa que faltam critérios sólidos para sustentar essa classificação, que é categorizada de maneira aleatória por diferentes autores, sendo muitas vezes contraditória, não havendo acordo quanto à definição e segmentação dos públicos. Devido a essa divergência nas definições, diversos públicos se sobrepõem em uma mesma categoria, as quais muitas vezes possuem interesses e objetivos diferentes perante a organização. Essa conceituação de públicos “[...] demonstra a inexistência de uma teoria que dê sustentação às diferentes posições encontradas ou que permita estabelecer os tipos de relações objetivas entre organizações e seus públicos” (FRANÇA, 2008, p. 45). É importante ressaltar que não se nega a usabilidade e o crédito dessa linha de conceituação. Porém, ela pode ser mais pertinente e satisfatória quando se trata das atividades mais técnicas das relações públicas, como “[...] redação, edição, ilustração, contatos na mídia, ou produção de

publicações” (GRUNIG, 2011, p. 27). Nestas circunstâncias, são abordadas características mais gerais dos públicos, a fim de transmitir mensagens e não gerenciar relacionamentos. Como destacado na fala de França (2011), é primordial para as relações públicas compreender as diversas variáveis que envolvem o relacionamento organização-público para tornar possível a sua gestão. Ele ainda destaca:

Cada público exige, portanto, uma mensagem diferente, elaborada com o intuito de satisfazer seus interesses. Sem o mapeamento dos públicos, a definição de seu perfil e do relacionamento com eles, haverá sempre distonia na comunicação [...]. A mesma distonia - mensagens-públicos - é verificada em todos os demais casos, existindo por vezes, erros de aceção quanto à identidade do próprio público (FRANÇA, 2008, p. 98).

Este estudo possui enfoque na gestão dos relacionamentos. Sendo assim, entende-se que é preciso aprofundar o conceito de classificação dos públicos e também o tipo de relacionamento existente entre eles e a organização. França (2008) afirma que um relacionamento é composto de diversas etapas, propondo a conceituação lógica de públicos. Essa lógica de classificação abrange a identificação do público, a descrição do seu perfil, o tipo de relacionamento que ele constrói com a organização, seu tempo de duração e se é essencial ou não. A base da conceituação lógica é constituída por três critérios que auxiliam na compreensão dos públicos e da sua função. De acordo com esta visão, “[...] não interessa o critério geográfico de públicos internos e externos, mas sim o quanto e em que grau determinado público contribui para a constituição da organização e sua viabilização” (FRANÇA, 2008, p. 75). Os critérios, assim, são identificados como: *grau de dependência* jurídica e situacional da organização perante seus públicos, podendo eles serem essenciais ou não; *grau de participação* dos públicos nos negócios da empresa, levando em consideração a defesa de seus interesses e a sua promoção institucional ou mercadológica; e o *nível de interferência* que os públicos podem exercer sobre a organização. Com base nesses critérios, classificam-se os públicos em:

- Públicos essenciais: ligados ou não juridicamente à organização, sendo ela dependente deles para a sua constituição, manutenção e execução das atividades. O nível da dependência irá variar em cada tipo de organização. Este tipo de público é dividido em dois segmentos. O primeiro são os *públicos constitutivos*, responsáveis pela existência da organização, fornecendo todos os recursos necessários para a sua instituição (investidores, sócios, diretores, governo e conselhos administrativos). O segundo são

os *públicos não constitutivos* ou de sustentação, os quais não interferem diretamente na constituição da organização, mas viabilizam a sua manutenção através da execução de atividades-fim (colaboradores, fornecedores, clientes, consumidores e revendedores). Neste último segmento, os públicos podem ainda ser divididos em duas subcategorias: os primários, os quais a organização depende para viabilizar o seu empreendimento e estão ligados a ela de forma legal e permanente (fornecedores de matérias-primas e colaboradores diretos); e os secundários, os quais também contribuem para a viabilização do empreendimento, mas são mais facilmente substituídos (fornecedores de mão de obra terceirizada);

- Públicos não essenciais: são aqueles que participam e contribuem para as atividades-meio da organização, e não às atividades-fim. Estão ligados à prestação de serviços ou são responsáveis pela intermediação político-social, estando no ambiente externo à organização. Podem ser identificados nas redes de consultoria e de serviços promocionais, setores associativos organizados, setores sindicais e nos setores da comunidade;
- Públicos de redes de interferência: são aqueles que estão no cenário externo e, por conta do seu poder de liderança no mercado e de opinião pública, podem interferir de maneira indesejável ou apoiar a organização. São identificados nos concorrentes e nas redes de comunicação de massa (televisão, rádio, jornal).

O relacionamento entre a organização e os públicos surge na medida em que se defendem interesses comuns. Essa relação é entendida como interdependente, ou seja, ambas as partes dependem uma da outra para alcançarem os seus objetivos. Assim, os conceitos de mapeamento e classificação lógica dos públicos auxiliam na eficácia da gestão dos relacionamentos, pois levam em consideração os níveis de dependência e de que forma ambas as partes interferem nas ações uma da outra com seus interesses. Além disso, não classifica de maneira social, geográfica, racial, etária ou econômica, sendo democrática e possível de ser aplicada em todos os tipos de organização.

Ainda dentro da conceituação lógica, França (2008) organiza três modelos indicadores de relacionamento, deixando claro o perfil do público, os níveis de dependência, o tipo de relacionamento e as expectativas das partes. O primeiro modelo indicativo de relacionamento se constitui na identificação do tipo de público, tipo de relacionamento, objetivos da empresa, nível de dependência, resultados esperados pela empresa e expectativas do público. O segundo modelo se constitui na identificação do público, tipo de relacionamento, objetivos da

empresa, nível de envolvimento, nível de dependência e resultados esperados pela empresa. O terceiro e último modelo se constitui na identificação do tipo de público, tipo de relacionamento, objetivos da empresa, nível de envolvimento, nível de dependência, natureza temporal da relação, resultados esperados pela empresa e expectativas do público. Caberá à organização em particular escolher qual modelo é mais adequado ao seu contexto e às suas necessidades. Ao se adotar esse tipo de classificação de públicos e preciso compreender que: “A aplicação correta da conceituação lógica exige clareza no que diz respeito àquilo que se entende por relacionamento, pois sem a análise correta da interação empresa-públicos, corre-se o risco de aplicar a logicidade da tipologia de maneira imprecisa” (FRANÇA, 2008, p. 98).

Entende-se o relacionamento como um processo de negociação e colaboração. Neste sentido, Grunig (2011) destaca que a comunicação não é a única responsável pelo surgimento e manutenção dos relacionamentos, mas possui um papel vital. O autor compreende a comunicação como uma das formas mais eficazes de negociação e colaboração, sendo um comportamento que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas ou grupos, por isso o seu uso é eminente aos relacionamentos (GRUNIG, 2011). Freeman e Gilbert (1992, p. 12 *apud* GRUNIG 2011) dizem que o relacionamento com públicos estratégicos é o principal responsável pelo sucesso, ou destruição, de uma organização. Sendo assim, por meio da comunicação, aplicada de forma planejada, a atividade de relações públicas é responsável pela gestão do relacionamento organização-público.

Para gerir e configurar os relacionamentos organizacionais, é preciso levar em consideração as diretrizes organizacionais (visão, missão, objetivos, valores, cultura e estratégia de gestão), pois “A gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos tem por objetivo específico fazer com que ela obtenha sucesso na execução de suas diretrizes e decisões estratégicas” (FRANÇA, 2011, p. 262). Logo, as políticas e diretrizes que guiarão a gestão estratégica dos relacionamentos são definidas pela “macroestratégia” da empresa. Dessa forma, o próximo passo a ser seguido, após o mapeamento dos públicos de interesse, é determinar com clareza as diretrizes gerais que irão conduzir as relações a partir dos princípios da organização. Feito isso, de acordo com França (2011), já se possui dos materiais necessários para estabelecer, respeitando as características e expectativas de cada público, as estratégias mais adequadas para atingir os objetivos específicos da relação com eles. Com base em estratégias bem definidas, o profissional de relações públicas pode programar as ações de comunicação que auxiliarão no desenvolvimento e perpetuação do relacionamento.

Porém, para se obter sucesso nesse processo de gestão estratégica, é preciso compreender o que são esses programas de ações de comunicação e de que forma eles podem

ser avaliados e mensurados. Grunig (2011) confirma que o profissional de relações públicas possui as competências necessárias para gerir esse processo. No modelo de gestão estratégica das relações públicas, o autor enfatiza a importância dos programas de comunicação, compreendendo que eles são utilizados para desenvolver e manter os relacionamentos com os públicos, assim como para administrar os conflitos com eles. Dessa forma, tão importante quanto identificar um público estratégico e caracterizar a relação que se constrói entre ele e a organização, é conseguir estabelecer os programas comunicacionais mais adequados.

2.2 PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

Em um plano de relações públicas e comunicação são estabelecidos programas de comunicação. Entende-se o plano como um documento resultante do processo de planejamento estratégico. Este processo consiste no desenvolvimento de diretrizes, objetivos e estratégias, através dos métodos de pesquisa e mensuração de resultados. Moreira, Perrotti e Dubner (2003 *apud* TAVARES, 2010, p. 136), definem este planejar estratégico como um direcionamento “[...] que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração”. Portanto, o plano de comunicação, especificamente, será o processo pelo qual,

[...] objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente. É a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliando através de processos e indicadores; orçando de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio (TAVARES, 2010, p. 140).

Os programas de comunicação podem ser caracterizados, dessa forma, como as estratégias provenientes do plano de comunicação. Relações públicas é a atividade responsável pelo gerenciamento e administração estratégica da relação da organização com seus públicos de interesse. Como aponta França (2008), ao profissional responsável por essa atividade é atribuída a criação dos fundamentos para o estabelecimento sólido dos programas de comunicação resultantes do plano. O autor indica que é preciso compor uma atitude estratégica, diagnosticando a realidade organizacional em relação às suas necessidades de comunicação; estabelecendo a filosofia da comunicação; conhecendo os públicos; e programando a ação da organização perante os interesses e expectativas dos públicos estratégicos com a organização. As ações de comunicação referidas nesses programas

possuem um caráter identificativo, ou seja, promovem a divulgação da marca, assim como a identidade e valores da empresa. Essa atitude estratégica é necessária ao plano de relações públicas e comunicação.

Com sua visão universal da organização, o profissional preocupa-se com a formulação de programas de ação, que representam as soluções indicadas para o atendimento a cada necessidade de comunicação e de interação com os públicos. Esses programas abrangem todos os relacionamentos com públicos estratégicos, que podem ser atingidos por uma série de atividades (FRANÇA, 2008, p. 64).

As atividades destacadas pelo autor podem ser identificadas como: construção de uma identidade visual da organização, definindo uma marca específica da empresa; comunicação por meio das mídias de massa ou recursos eletrônicos, como televisão, rádio, jornal, páginas na internet, redes permanentes (intranet); atendimento à opinião do público; desenvolvimento de campanhas institucionais e promocionais; e criação de peças de sustentação para a execução dessas atividades. Esses são, portanto, instrumentos da relações públicas na construção dos programas de comunicação. Como resultado, a atividade consegue atingir o seu objetivo principal: relacionamentos harmoniosos e de longo prazo.

Frente ao papel estratégico da relações públicas na gestão dos relacionamentos, torna-se relevante entender de que forma esses programas de comunicação são apropriados pela atividade. Ao construir a teoria da excelência em relações públicas, Grunig (1992), a partir de uma pesquisa aplicada em várias organizações, buscou identificar de que forma as relações públicas modelavam e aplicavam os seus programas de comunicação. Essa pesquisa resultou na identificação de quatro modelos de relações públicas, que abordam diferentes percepções sobre a prática da atividade.

Com o objetivo de compreender de que forma a comunicação era apropriada em cada modelo, foram estabelecidas quatro dimensões. A primeira dimensão é referente ao fluxo da comunicação, podendo ser de uma mão (a comunicação flui apenas da organização para o público), ou de duas mãos (a comunicação flui tanto da organização para o público quanto o inverso). A segunda dimensão é referente ao equilíbrio da comunicação, podendo ela ser assimétrica (tem o propósito de alinhar o público com as necessidades da organização) ou simétrica (tem o propósito de criar um diálogo entre a organização e os públicos beneficiando ambas as partes). A terceira dimensão identifica se a comunicação é mediada ou interpessoal. A quarta e última dimensão determina se a comunicação possui princípios éticos ou não, ou seja, se ela proporciona um espaço para debate e discussão entre valores e interesses diversos.

Com base nessas quatro dimensões, Grunig (1992; 2011) identifica os modelos de relações públicas em:

- Modelo de *agência de imprensa/divulgação*: é aplicado quando um programa de comunicação busca uma publicidade favorável à organização no espaço das mídias de massa. Ele é caracterizado como sendo de uma mão e assimétrico. Na maioria das vezes, é utilizada a comunicação mediada, e é um modelo considerado antiético;
- Modelo de *informação pública*: busca disseminar informações objetivas a partir de jornalistas contratados externamente ou da própria organização, por meio da mídia de massa, internet ou dirigida. Ele é caracterizado como sendo de uma mão e assimétrico. Na maior parte dos casos, é usada a comunicação mediada. No geral, é considerado um modelo mais ético do que o de agência de imprensa;
- Modelo *assimétrico de duas mãos*: utiliza-se da pesquisa para desenvolver mensagens com o objetivo de persuadir o público a se comportar da forma que a organização considera mais pertinente. Ele é caracterizado como sendo de duas mãos e assimétrico. Pratica-se tanto a comunicação mediada quanto a interpessoal, dependendo dos objetivos e necessidades da organização. É um modelo que pode ser praticado de forma ética ou não.

Os dois primeiros modelos utilizam-se da comunicação de uma mão, pois seus programas de comunicação não são baseados em pesquisas ou planejamento estratégico. Desta forma, não há um recebimento de informações vindas do público. Todos estes três primeiros modelos são considerados assimétricos, ou seja, desequilibrados, pois se empenham em influenciar e modificar o comportamento dos públicos sem alterar o da organização. Grunig (2011) alerta que, ao adotar essa atitude, a atividade de relações públicas acaba se empenhando em apenas defender a organização do seu ambiente, importando-se predominantemente com os objetivos e interesses da organização. Além disto, todos eles podem ser éticos ou não. De acordo com Grunig (1992), dependerá das regras utilizadas para assegurar a prática ética em cada organização. Diferenciando-se desses três primeiros modelos, o quarto modelo será identificado como o mais eficaz:

- Modelo *simétrico de duas mãos*: também se baseia em pesquisas, porém, diferentemente do terceiro modelo, os resultados são utilizados com o objetivo de

gerenciar conflitos e melhor compreender os públicos estratégicos por meio dos programas de comunicação. É caracterizado, portanto, como sendo de duas mãos e simétrico. Pode ser implantado tanto por meio da comunicação mediada quanto da interpessoal. De modo geral, Grunig (1992) afirma que esse é um modelo inerentemente ético devido ao seu propósito de diálogo.

Este último modelo é identificado como de duas mãos e simétrico, ou seja, é equilibrado, procura entender os objetivos e interesses de ambas as partes por meio do diálogo. Logo, no momento em que as relações públicas exercem um papel gerencial estratégico nos relacionamentos, Grunig (2011, p. 40) ressalta que ela precisa recusar ser apenas uma “[...] função de transmissão de mensagens que tentam defender a organização do seu ambiente [mas sim procurar] construir alianças com os públicos estratégicos no seu ambiente e dar-lhes voz no processo decisório que os influencia”. A teoria da excelência sugere que os departamentos de relações públicas excelentes modelam os seus programas de comunicação predominantemente no modelo simétrico de duas mãos do que nos outros modelos. Esses departamentos servem como defensores para ambas as partes do relacionamento, tanto a organização quanto o público.

Não obstante, Grunig (1992) destaca que a maioria não pratica um modelo simétrico puro. É possível encontrar mais de um modelo sendo utilizado como estratégia para alcançar um objetivo principal. Desse modo, por mais que os departamentos excelentes possuam objetivos de comunicação baseados no modelo simétrico de duas mãos, pode ser utilizado ao mesmo tempo, como apoio, os modelos de agência de imprensa, informação pública e assimétrico de duas mãos. Esse modelo é identificado como sendo de motivos mistos. Ao utilizar de maneira estratégica esses quatro modelos, as relações públicas excelentes são capazes de gerenciar de maneira eficaz os relacionamentos da organização, posto que as

Relações públicas simétricas de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com seus públicos, estão baseadas em pesquisas e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos. Como resultado, a comunicação simétrica de mão dupla produz melhores relacionamentos de longo prazo com públicos do que outros modelos (GRUNIG, 2011, p. 61-62).

Como apontado por Grunig (2011), os relacionamentos organizacionais são construídos de forma lenta, com objetivos alcançados em longo prazo. Os programas de comunicação, por sua vez, são atividades de curto prazo que podem influenciar na qualidade

desses relacionamentos em longo prazo. Compreende-se que a atividade de relações públicas excelentes consiste em gerir e construir estrategicamente a rede de relacionamentos de uma organização com seus públicos de interesse e os programas de comunicação possuem papel vital no auxílio do seu desenvolvimento e manutenção. O mapeamento dos públicos, ao identificar suas principais características, interesses e expectativas no relacionamento com a organização, possibilita a determinação dos objetivos específicos de cada programa de comunicação. Esses objetivos vão resultar em efeitos diferentes, dependendo do que se deseja alcançar com eles. Dessa forma, Grunig (2011) destaca que é essencial não só determinar claramente esses objetivos, mas também conseguir mensurá-los, a fim de se obter os resultados esperados.

2.3 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Como visto no subcapítulo anterior, os programas de comunicação são inerentes ao desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos em uma organização. A gestão estratégica desses relacionamentos, em sua essência, consiste em estabelecer os objetivos de cada programa e mensurar se foram alcançados ou não. Frente ao fato de que relacionamentos desenvolvem-se em uma perspectiva de longo prazo, Grunig (2011) ressalta que os programas de comunicação de curto prazo podem resultar em um efeito adicional à qualidade dos relacionamentos, o qual na maioria dos casos é pequeno demais para ser mensurado. Portanto, o autor destaca alguns objetivos que auxiliam na identificação e mensuração dos resultados dos programas de comunicação nos relacionamentos de longo prazo.

Pesquisas da área de Comunicação identificaram cinco objetivos de curto prazo que podem ser alcançados por meio de atividades e programas específicos (J.Grunig, 2005, J.Grunig & Hunt, 184). Cada um pode ser mensurado quantitativa e qualitativamente, dependendo da natureza da evidência desejada para mostrar os efeitos dos programas. Em certas oportunidades, a evidência qualitativa é suficiente e, em outras, a administração ou cliente requer uma evidência quantitativa (GRUNIG, 2011, p. 95-96).

Segundo Grunig (2011), quando os objetivos são de mão única, ou seja, a comunicação flui apenas da organização para o público, possuem efeitos identificados como:

- *Grau de exposição*: quando os membros de um público estratégico recebem uma mensagem por meio de um *website*, ao participar de um evento ou ao ler um jornal ou revista, por exemplo. A mensuração deste efeito pode ser feita por métodos de

pesquisa que possibilitem detectar a quantidade de usuários de determinado site, o número de participantes do evento ou a média do público-leitor que costuma ter acesso ao jornal/revista. Todavia, são poucos os casos que se conseguem números precisos que representem a quantidade de pessoas que de fato perceberam a mensagem. Por exemplo, um leitor pode ter lido/consumido o conteúdo da revista, mas ter pulado a página de um anúncio publicitário. Neste caso, o indivíduo não recebeu a mensagem exposta no anúncio;

- *Retenção de mensagens*: quando os membros de um público estratégico não só recebem a mensagem, mas recordam dela, lembrando-se do que foi dito. Aqui o receptor apenas se lembra da mensagem, mas não a questiona. Um método de mensurar esse efeito é por meio de questionários com perguntas referentes ao conteúdo da mensagem.
- *Cognição*: diferentemente do efeito anterior, este acontece quando um público estratégico não apenas se recorda da mensagem, mas a compreende e desenvolve um novo conhecimento a partir dela. Um método de mensuração seria um questionário de múltipla escolha que conduza o público a revelar o que sabe sobre a organização;
- *Atitude*: acontece quando, além de recordar a mensagem, um público estratégico avalia de maneira favorável as consequências dessa mensagem, comportando-se de forma compatível com o que foi transmitido por ela. A mensuração desse efeito pode ser feita a partir de perguntas avaliativas convencionais;
- *Comportamento*: acontece quando um público estratégico, ao entrar em contato com a mensagem, comporta-se de um modo novo, diferente. Este comportamento altera o relacionamento entre organização e público e as consequências da influência que um exerce sobre o outro. Este efeito pode ser mensurado perguntando o que o público fez para afetar a organização ou vice-versa.

Grunig (2011) aponta que há estudos de comunicação que indicam que estes cinco efeitos acontecem de maneira hierárquica, ou seja, um seguido do outro: grau de exposição, retenção, percepção, atitude e comportamento. Porém, estes efeitos podem, também, ocorrer de maneira independente um do outro ou, então, em ordem diferente. Para melhor esclarecer, o autor exemplifica, destacando que “[...] frequentemente as pessoas têm atitudes baseadas em pouco ou nenhum conhecimento, ou às vezes o comportamento muda antes que as atitudes ou a percepção mudem” (GRUNIG, 2011, p. 97).

Quando se trata de programas com objetivos de duas mãos, ou seja, a comunicação flui tanto da organização para o público quanto o inverso, os efeitos recebem uma terminologia diferente. Nestes tipos de programas, a comunicação busca resultados de mesmo efeito entre ambas as partes, apesar de uma mudar mais ou menos que a outra em determinadas ocasiões.

Grunig (2011), assim, elenca os efeitos dos objetivos de duas mãos, a partir dos objetivos e efeitos de mão única, expostos anteriormente:

- O grau de exposição é transformado em *percepção mútua*: ambas as partes da relação, organização e público, percebem o efeito que uma causa na outra;
- A retenção da mensagem torna-se *exatidão*: ambas as partes conseguem lembrar e repetir a mensagem que a outra emitiu;
- A cognição é transformada em *compreensão*: tanto a organização quanto o público possuem conhecimento semelhantes referente a um problema, assunto emergente ou propósito da organização;
- A atitude é transformada em *concordância*: ambas as partes avaliam de maneira semelhante o que cada uma deseja ou pretende e comportam-se de maneira a intensificar seu relacionamento;
- O comportamento é transformado em *comportamento simbiótico*: cada uma das partes, organização e público, conseguem atender os interesses do outra assim como os seus próprios.

De acordo com Grunig (2011), é importante reconhecer que a mensuração dos objetivos de curto prazo não possui a intenção de punir ou recompensar os profissionais de comunicação, mas sim de auxiliar na decisão de manter, revisar ou descartar determinado programa. Além disso, medir os resultados das atividades de relações públicas e comunicação é um método que possibilita avaliar e melhor conduzir os investimentos de tempo e dinheiro dentro da realidade de cada organização. Dessa forma, “[...] as atividades e os programas de comunicação de curto prazo bem-sucedidos [...], devem contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos com qualidade de longo prazo com os públicos estratégicos” (GRUNIG, 2011, p. 98).

Face à importância de se medir os objetivos e identificar os seus efeitos, é necessário mensurar a qualidade dos relacionamentos para que seja possível a determinação dos

programas de comunicação mais adequados para desenvolvê-los e sustentá-los. Grunig (2011) identifica dois tipos de relacionamento e seus quatro possíveis resultados. Juntos, eles originam os seis indicadores da qualidade de relacionamentos, que irão auxiliar na mensuração desses relacionamentos. Assim sendo, o autor especifica os possíveis resultados dos relacionamentos para que, posteriormente, seja possível identificar os seus tipos. São eles:

- *Reciprocidade de controle*: é o grau de satisfação das partes, organização e público, com a capacidade de influência que uma possui sobre a outra. Para o sucesso do relacionamento, é necessário que cada uma deva estar satisfeita com o grau de controle que possui;
- *Confiança*: é o grau referente à disposição das partes em se arriscar a participar de um relacionamento. Grunig (2011) destaca que confiança é um conceito complexo, tendo assim diversas dimensões subjacentes envolvidas: a integridade, que é a crença de que uma organização é justa ou não; a confiabilidade, que é a crença de que uma organização faz o que prega; e a competência, que é a capacidade da organização cumprir com o que promete;
- *Satisfação*: é o grau que revela o quanto uma parte se sente favorável ou desfavorável à outra na medida em que as expectativas positivas no relacionamento são reforçadas;
- *Compromisso*: é o grau que revela se cada uma das partes sente que o relacionamento vale o gasto de energia para desenvolvê-lo e mantê-lo.

Com base nestes quatro primeiros indicadores, é possível identificar os tipos de relacionamentos existentes entre a organização e seus públicos, que irão representar o quinto e o sexto par de indicadores da qualidade de relacionamentos:

- *Relacionamento de troca*: é o tipo de relacionamento em que um lado se dispõe a beneficiar o outro para receber benefícios de mesmo valor em troca. Essencialmente, o lado beneficiado acaba ficando na obrigação ou dívida de retribuir o outro. Esse relacionamento é considerado como insuficiente. Além disso, na maioria das vezes “[...] os públicos esperam que as organizações atuem para eles e para a sociedade, e frequentemente as organizações obtêm pouco ou nada em troca” (GRUNIG, 2011, p. 101);

- *Relacionamento comunitário ou compartilhado*: é o tipo de relacionamento em que ambos os lados se preocupam com o bem estar do outro e procuram trazer benefícios sem receber algo em troca. Porém, Clark e Mills (1993 *apud* GRUNIG, 2011, p. 101) apontam que “[...] relacionamentos compartilhados não são completamente altruístas”. Ele resulta, em longo prazo, em menos oposição e mais apoio dos públicos perante a organização.

De modo geral, Grunig (2011) aponta que os relacionamentos de troca são mais comuns entre as organizações e os seus clientes. Já os relacionamentos compartilhados são desenvolvidos mais frequentemente com funcionários, comunidade, governo, mídia e acionistas. Além disso, os relacionamentos de troca, por serem insuficientes, não desenvolvem os mesmos níveis de satisfação, confiança, compromisso e reciprocidade de controle que acompanham relacionamentos compartilhados. Entretanto, o autor alerta que nem sempre os relacionamentos de troca devem ser vistos de forma negativa. Clark e Mills (1993 *apud* GRUNIG, 2011, p. 102) dizem que a maioria dos relacionamentos começa com base na troca e, ao se desenvolver e amadurecer, podem vir a se tornar relacionamentos compartilhados.

Frequentemente, trocas mútuas benéficas podem iniciar a construção de confiança, reciprocidade de controle, comprometimento e satisfação. Nessa condição, um profissional de relações públicas pode auxiliar a construir um relacionamento compartilhado de amplo alcance em que o nível de intensidade desses quatro indicadores se tornará ainda mais elevado e permanecerá estável ao longo do tempo (GRUNIG, 2011, p. 102).

No entanto, pode surgir a necessidade de se construir um relacionamento compartilhado antes de ocorrer uma troca. Como por exemplo, quando uma fábrica que, antes de conseguir permissão para construir uma unidade nas imediações de uma comunidade, precisa construir laços de confiança e respeito com ela para tornar isso possível. Grunig (2011) ainda complementa que, quando um público percebe que possui um relacionamento compartilhado com uma determinada organização, esse fator é um forte indicador de sucesso na gestão desse relacionamento.

A gestão dos relacionamentos organizacionais compreende, portanto: a identificação dos públicos de interesse da organização, atentando para seus interesses e opiniões; a compreensão e análise do tipo de relacionamento construído entre eles e a organização; e o planejamento de programas de comunicação para auxiliar no desenvolvimento e manutenção

desses relacionamentos. É importante ressaltar que todo esse processo é legitimado e orientado a partir da avaliação e mensuração dos resultados consequentes dessa relação organização/públicos. Como destacado anteriormente, as diretrizes e objetivos responsáveis por orientar a gestão dos relacionamentos possuem como base a macroestratégia organizacional. Desta forma, torna-se necessário compreender o conceito de estratégia empresarial e como é constituído o seu processo de definição que resulta na formulação da macroestratégia da organização.

3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico de uma organização é o responsável por orientar suas atividades e decisões no dia a dia. Logo, ele também influencia no desenvolvimento dos relacionamentos existentes nessa organização. A estratégia que baseia este posicionamento, ao longo do tempo, por motivos particulares de cada organização, pode ser alterada, acarretando em uma mudança desse posicionamento estratégico e, conseqüentemente, na maneira como ela se relaciona com seus públicos.

Para compreender de que forma um posicionamento estratégico é formulado, este capítulo traz abordagens que auxiliam na conceituação de estratégia e como ela se aplica ao meio empresarial. Em seguida, discorre-se sobre o processo de formulação de uma estratégia empresarial, abordando os possíveis tipos de estratégias e como ela pode ser implementada. Por fim, para compreender de que forma um reposicionamento estratégico acontece, são abordados os conceitos sobre mudança estratégica e quais os aspectos envolvidos nesse processo, relacionando-os com a gestão do relacionamento organização/público.

3.1 ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As organizações, independentemente de seus tamanhos e segmentos, estão inseridas em mercados competitivos, onde constantemente buscam se destacar e obter vantagens sobre seus concorrentes. Chiavenato (2004) destaca que, em um ambiente de competição, a elaboração de estratégias é inerente. A estratégia, portanto, é um plano antecipado para obter sucesso em ambientes competitivos. O conceito de estratégia, como é usualmente entendido, possui origem militar: “[...] as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir” (CHIAVENATO, 2004, p. 30). Apesar disso, foi a partir da revolução industrial que a terminologia estratégica militar foi adaptada para o ambiente de negócios das organizações. Na atualidade, Maximiano (2006) ressalta que o conceito de estratégia ampliou-se, ao englobar toda e qualquer situação que envolva a elaboração de objetivos e a definição dos meios para alcançá-los.

Para uma empresa, a estratégia é o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. A estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e os caminhos para chegar até eles. [...] A estratégia também pode ser considerada a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir (MAXIMIANO, 2006, p. 95-96).

No âmbito empresarial, Chiavenato (2004) destaca que o conceito de estratégia é complexo e, para compreendê-lo, é preciso se ter em mente que: uma estratégia envolve a organização como um todo e se refere ao seu comportamento adaptativo em relação ao ambiente que a circunda; é orientada para o longo prazo, sendo relacionada ao futuro da organização; e se refere a um comportamento que se baseia em objetivos estratégicos que englobam, não apenas alguns públicos de interesse da organização, mas sim todos eles. Dessa forma, compreende-se estratégia empresarial como “[...] a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa [no âmbito global] e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas” (BARTON, 1995, p. 8x *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 39).

Compreendido o conceito de estratégia no âmbito empresarial, é preciso compreender de que forma a organização constrói e determina a sua intenção estratégica, a qual servirá de orientação para a formulação do seu planejamento estratégico. De modo geral, as organizações nascem da vontade e iniciativa de seus fundadores, os quais possuem crenças referentes a alguma necessidade do mercado identificada por eles. A intenção estratégica, segundo Chiavenato (2004) é o conjunto dessas vontades e crenças, que é entendida como o impulso inicial e o compromisso dos fundadores de tornar a organização bem sucedida na busca para alcançar seus objetivos. A intenção estratégica de uma organização “[...] é constituída por seus propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 52). Desta forma, o autor destaca que a intenção estratégica possuirá como base constituinte a missão, a visão e a ideologia central da organização.

Segundo Chiavenato (2004), a missão está associada ao negócio da organização, e se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que esta envolvida, significando a sua razão de ser e de existir. Oliveira (2010) complementa, destacando que a missão de uma empresa possui como funcionalidade orientar e delimitar a ação empresarial dentro de um período de tempo normalmente longo. Portanto, a missão esta alinhada com a “[...] razão de ser da organização, com o papel da organização na sociedade, com a natureza do negócio da organização e com os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro” (CHIAVENATO, 2004, p. 56). Maximiano (2006) ressalta que a missão de uma organização pode tanto permanecer intacta quanto variar ao longo do tempo. As mudanças que podem vir a ocorrer no ambiente em que a organização esta inserida, frequentemente forçam a redefinição da missão.

Já a visão organizacional, como destaca Chiavenato (2004, p. 64) “[...] refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro”. A visão precisa ser genérica, para que possa contemplar todos os públicos, fazendo com que todos eles possuam a mesma base para orientar seus esforços e coordenação. Para Oliveira (2010), a visão é fator chave para o delineamento do planejamento estratégico, visto que representa o que a empresa quer ser e aonde quer chegar. “A visão deve tocar as pessoas em diferentes apelos quanto ao senso de realização, de pertencer, compromisso e habilidade de contribuir para alcançar objetivos organizacionais e pessoais” (CHIAVENATO, 2004, p. 67). Por fim, mas não menos importante, a ideologia central da organização é determinada pelo conjunto de filosofia e valores da organização. Por valores, a partir de Oliveira (2010), compreende-se que são princípios e crenças que fornecem sustentação para todas as principais decisões da empresa. Schein (2009) ainda complementa, ressaltando que eles são definidos pelo grupo ao longo do tempo, servindo como guia em momentos onde é preciso lidar com incertezas e tomadas de decisão. Por sua vez, a filosofia da organização, de acordo com Chiavenato (2004) é um ideal eterno que serve de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. Como citado anteriormente, no momento em que o ambiente onde a organização está inserida sofre mudanças, pode surgir a necessidade de reavaliar e mudar missão, visão e ideologia, ou seja, a intenção estratégica.

A intenção estratégica é a base onde a macroestratégia da empresa é construída. De acordo com Oliveira (2010), a macroestratégia corresponde ao conjunto de ações e caminhos que a empresa vai adotar. Como visto no capítulo anterior, a gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse de uma organização é baseada na macroestratégia da empresa. Dessa forma, ela influenciará o modo como os relacionamentos organizacionais são desenvolvidos e mantidos. Os objetivos e as ações estratégicas responsáveis por orientar esses relacionamentos e todas as outras atividades da empresa são formulados no processo de estruturação da estratégia.

3.2 PROCESSOS DE ESTRUTURAÇÃO DA ESTRATÉGIA

De acordo com Chiavenato (2004) o processo de estruturação da estratégia de uma empresa tem a finalidade de mapear o caminho que deve ser seguido, definindo os objetivos estratégicos desejados e conduzindo os esforços e ações necessários para alcançá-los. Este processo, segundo Maximiano (2006), consiste de quatro etapas: análise da situação estratégica presente da organização; análise do ambiente; análise interna; e a elaboração do

plano estratégico. A primeira etapa consiste no diagnóstico da situação estratégica, determinando e esclarecendo qual a intenção estratégica da empresa. A segunda etapa consiste na identificação das ameaças e oportunidades presentes no contexto externo à organização, levando sempre em consideração o ramo de negócios da empresa, as mudanças tecnológicas, ações governamentais, conjuntura econômica e aspectos em destaque na sociedade. A terceira etapa consiste em traçar um olhar interno à organização, identificando seus pontos fortes e fracos. Por último, a quarta etapa consiste na elaboração do plano estratégico, o que Chiavenato (2000) identifica como a formulação das alternativas estratégicas. É nesta última etapa em que são definidos os objetivos estratégicos pretendidos e os cursos de ação necessários para alcançá-los, alavancando os recursos, capacidades e competências essenciais.

Contudo, além dessas quatro etapas, Chiavenato (2004) destaca que é preciso também levar em consideração no processo de estruturação da estratégia os públicos que exercem influência sobre a organização. Qualquer decisão estratégica de uma organização precisa levar em conta seus públicos de interesse, procurando ter “[...] ideias claras sobre o que os vários públicos esperam dela pela execução do plano estratégico, a fim de atender de modo equilibrado a todos os diferentes interesses envolvidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 53-54). Como visto no capítulo anterior, os públicos mantêm uma troca constante de interesses com a organização, buscando sempre defender seus objetivos. Por conta da sua opinião, comportamento e interesses na relação com a organização, eles têm a capacidade de influenciar no sucesso e na busca dos objetivos estratégicos organizacionais. Dessa forma, para uma estratégia organizacional ser bem sucedida, a fim de alcançar os objetivos e resultados esperados, é essencial considerar os públicos de interesse na sua estruturação.

3.2.1 Tipos de estratégias

Referente aos tipos de estratégias possíveis que as organizações podem adotar, Maximiano (2006) ressalta que cada empresa faz uma combinação de diferentes alternativas. Visto que cada organização possui sua missão, visão, ideologia e objetivos particulares, não há uma receita ou lista concisa sobre todas as estratégias possíveis. Como afirma Chiavenato (2004), a estratégia é resultante da imaginação e criatividade. No entanto, existem estratégias empresariais gerais que podem ser identificadas comumente nas organizações, procurando determinar o âmbito geral em que determinada estratégia organizacional pertence.

A partir de um ponto de vista que compreende a estratégia de uma forma mais segmentada e específica, e não tão globalizada, Chiavenato (2000) elenca seis tipos de estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas organizações:

- Estratégia de máximo rendimento atual: consiste em extrair o máximo do ativo de uma empresa, elevando a liquidez de caixa e sobrevivendo para produzir rendimentos;
- Estratégia de ganhos de capital: consiste em buscar lucratividade de longo prazo com o objetivo de criar uma imagem pública que passe a ideia de rápido crescimento empresarial. Geralmente adotada por empresas que pretendem atrair capital, mas desestabilizam em qualquer crise que possa surgir;
- Estratégia de liquidez de patrimônio: consiste em atrair compradores com o objetivo de demonstrar flexibilidade patrimonial. Geralmente, é adotada por empresas que pretendem abrir seu capital ou fundir-se com outras empresas;
- Estratégia de responsabilidade social: consiste em direcionar os interesses empresariais em questões comunitárias ou ecológicas, com as quais a empresa identifica-se;
- Estratégia de filantropia: quando a empresa empenha-se em oferecer recursos com objetivos não econômicos para instituições não lucrativas, como fundações científicas ou humanitárias;
- Estratégia de atitude para com os riscos: consiste em focar na redução dos riscos do negócio da empresa, mesmo que isso resulte na redução do volume dos lucros.

Com uma visão mais global de mercado, compreendendo a estratégia de forma mais geral e de longo prazo, Maximiano (2006) propõe outros seis tipos de estratégia:

- Estratégia de inovação: consiste em focar na criação de novos produtos e serviços, sendo frequentemente adotada por empresas recém-criadas;
- Estratégia da oportunidade: consiste em focar as atividades em períodos específicos, como por exemplo, Natal, Carnaval, Dia das Mães. Geralmente, é adotada por empresas capazes de aproveitar diferentes períodos usando uma mesma instalação na qual os produtos são trocados. Exemplos: empresas do ramo do vestuário, fogos de artifícios e de fantasias;

- Estratégia da estabilidade: é característica de empresas que não almejam crescer. É também uma estratégia muitas vezes adotada por conta de uma necessidade. Geralmente ocorre com empresas que atuam em um ramo de negócios que por si só não cresce ou que não oferece novas oportunidades;
- Estratégia de redução de despesas: é adotada quando uma organização está financeiramente ameaçada;
- Estratégia de reação: consiste em agir de acordo com o comportamento dos concorrentes. Os motivos são variados. Um exemplo é quando uma empresa é apanhada de surpresa pela atitude inovadora de um concorrente;
- Estratégia de cooperação: quando duas ou mais empresas, com o objetivo de gerar vantagem competitiva, constroem uma aliança estratégica. Geralmente adotada quando as organizações buscam alguma vantagem ou sinergia a um custo mais baixo quando separadas teriam dificuldade de alcançar.

Estes tipos de estratégias, como ressalta Maximiano (2006), podem ser adotadas pelas empresas não apenas de forma individual, mas também combinadas entre si. Cada organização, com base em suas necessidades particulares, pode adotar as estratégias acima citadas de forma personalizada, adaptando-as a sua realidade e objetivos estratégicos. A formulação e o tipo de estratégia que uma empresa escolhe adotar possuem como base características particulares, como missão, visão, objetivos gerais e ambiente interno. Cada um destes aspectos varia de uma organização para a outra, não havendo, portanto, regras específicas ou rigidez para a escolha do tipo de estratégia mais adequado.

3.2.2 Implementação da estratégia

Após a formulação e decisão do tipo de estratégia que uma organização irá seguir, chega o momento de colocá-la em prática. De acordo com Stoner e Freeman (1999), a implementação da estratégia consiste em um conjunto de tarefas basicamente administrativas necessárias para colocar a estratégia empresarial em prática. Chiavenato (2004) destaca que, por mais bem formulada que seja uma estratégia, se o seu estabelecimento não for executado com cuidado, ela não será bem sucedida. Além disso, o autor também compreende que esta deve ser uma tarefa de todas as pessoas na organização, estando presente em todas as suas tarefas cotidianas. “Para tanto, a implementação requer consenso, conhecimento, informação,

motivação e muita liderança” (CHIAVENATO, 2004, p. 278). Em complemento, Stoner e Freeman (1999) destacam que uma implementação bem sucedida depende de como são divididas, organizadas e coordenadas as atividades da organização, ou seja, de sua estrutura: “[...] não surpreende verificar-se que as chances de que a estratégia de uma organização venha ter sucesso são muito maiores quando sua estrutura esta ajustada à sua estratégia” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 159). Dessa forma, na medida em que a estratégia básica da organização é alterada ao longo do tempo, sua estrutura também deve ser reavaliada.

Assim como a escolha do tipo de estratégia a ser seguida, o modo que essa estratégia é implantada também será particular de cada organização. Não há um passo-a-passo que indique a melhor maneira de executá-la. Todavia, Stoner e Freeman (1999) elencam alguns procedimentos que facilitam a implementação de estratégias, tais como:

- Metas anuais: são responsáveis por identificar precisamente o que deve ser realizado a cada ano para se alcançar os objetivos estratégicos;
- Gerência por objetivos: quando são estabelecidos objetivos de desempenho para os empregados de maneira individual. Trata-se de um conjunto formal de procedimentos que inicia com a determinação de objetivos e é finalizado com a revisão de desempenho. É um processo realizado de maneira conjunta entre administradores e subordinados;
- Sistemas de recompensa: diz respeito a um sistema de incentivo que auxilia a modelar o comportamento individual e grupal na organização, além de direcionar o desempenho dos empregados para os objetivos organizacionais estratégicos. Esse sistema, para ser bem concebido, é preciso ser coerente com as metas e com a estrutura da organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o andamento e a implementação da estratégia adotada irá depender, em grande parte, dos objetivos estratégicos gerais da empresa e dos resultados que essa estratégia pretende alcançar. Dessa forma, se esses objetivos, durante o processo de estruturação da estratégia, forem alterados e reajustados, consequentemente a estratégia empresarial será modificada também. Como indica Chiavenato (2004), a estratégia é quase sempre um processo de mudança. Por conta disso, Ansoff e McDonnell (2009) destacam que mudanças significativas da orientação estratégica empresarial, em sua implementação, enfrentam estranhamento e resistência de muitos grupos da organização. Isso acontece, na maioria das vezes, quando esses grupos ainda possuem,

como referência e orientação, as estruturas e atividades organizacionais tradicionais, as quais divergem da nova estratégia aplicada. Portanto, para que o processo de realização de uma nova estratégia seja bem sucedido, é preciso compreender de que forma uma mudança estratégica acontece e quais são as medidas mais adequadas para a sua implementação.

3.2 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Visto que a estratégia é considerada como um processo de mudança, Mintzberg *et al.* (2006, p. 151) reforçam esse entendimento, ao afirmarem que “[...] a estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade: afinal, está relacionada à imposição de padrões em forma de intenções antecipadas que se tornam estratégias deliberadas”. Logo, a estruturação de uma estratégia pode ser reconhecida como um processo de reconhecimento da necessidade de uma mudança desejável e possível. Ainda de acordo com os autores, esta mudança, geralmente, consiste em uma organização sair de um domínio e estrutura familiares e caminhar em direção a um futuro não tão claramente definido, onde muitas das velhas regras não se aplicarão mais. Os motivos ou as causas para se iniciar uma mudança são variadas, assim como os alinhamentos estratégicos resultantes dela. Pode ser como, por exemplo, uma mudança na posição estratégica dentro do mesmo segmento da empresa ou então uma perspectiva estratégica totalmente nova em um novo setor. Portanto, a escolha de uma mudança estratégica dependerá das metas, das necessidades e das capacidades de cada organização. A mudança diz respeito a uma resposta a um conjunto específico de problemas e oportunidades.

A mudança estratégica é reconhecida por Mintzberg *et al.* (2006) como uma macromudança, pois é voltada para a organização como um todo e não para setores ou processos organizacionais específicos. Os autores indicam, portanto, três métodos básicos para o processo de mudança: a mudança planejada, a mudança conduzida e a mudança desenvolvida. A mudança planejada é programática, ou seja, existe um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos a ser seguido. Esse método inclui desde programas de melhoria de qualidade e treinamento até programas de desenvolvimento organizacional. Já a mudança conduzida é guiada, ou seja, uma única pessoa ou grupo em posição de autoridade é responsável por supervisionar a mudança, assegurando que ela ocorra. Esse método inclui mudança nos custos operacionais, estrutura da organização, posições estratégicas e atitude gerencial. Diferentemente dos dois primeiros métodos, a mudança desenvolvida é orgânica, ou seja, ela é orientada por pessoas que não ocupam posições significativas de autoridade na

empresa. Esses métodos podem ser aplicados de forma separada ou conjunta. Não há regras, pois muitas vezes um complementa o outro.

Então, surgiu uma grande quantidade de literatura e prática de consultoria sobre programas sólidos de mudança completa, ou seja, a transformação. Eles propõem como combinar os vários métodos de mudança em sequências lógicas para ‘reposicionar’ ou ‘renovar’ uma organização. O reposicionamento implica uma revolução rápida e drástica; a renovação, a construção mais lenta de uma mudança completa. [...] Cada autor e cada empresa de consultoria tem sua própria fórmula de sucesso. Não há fórmula mágica. O truque é equilibrar mudança com continuidade: fazer mudança quando e onde for necessário, ao mesmo tempo em que se mantém a ordem (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 155).

A mudança estratégica é compreendida, nessa perspectiva teórica, como uma mudança de “quebra-estrutura”, pois na medida em que a estratégia da organização muda, muda também sua estrutura, pessoas e processos. “Mudanças ‘quebra-estrutura’ são mudanças revolucionárias do sistema e não mudanças incrementais no sistema” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 162). Ela é caracterizada como revolucionária, pois reformula totalmente a natureza da organização. Desta forma, segundo os autores, as características normalmente envolvidas nesse tipo de mudança são:

- Missão e principais valores reformados: em uma mudança estratégica a missão da empresa precisa ser redefinida, ou seja, a forma como a empresa espera se destacar no mercado é alterada;
- Poder e *status* alterados: a distribuição de poder, ou seja, a hierarquia da organização é reavaliada e modificada;
- Reorganização: uma nova estratégia implica na modificação da estrutura, sistemas e procedimentos da organização. Essas mudanças não são necessárias para que a realocação de esforços seja possível;
- Modelos de interação revisados: a dinâmica de trabalho, ou seja, a forma como as pessoas trabalham juntas dentro da organização precisa ser readaptada. Devido à mudança da estratégia, novos procedimentos, fluxos de trabalho, redes de comunicação e modelos de tomada de decisão são estabelecidos;
- Novos executivos: a mudança estratégica muitas vezes também envolve a contratação de novos executivos, geralmente trazidos de fora da organização e colocados em posições gerenciais importantes.

Além dessas características principais, uma mudança estratégica também é caracterizada como um processo que ocorre de cima para baixo, ou seja, é conduzida por um líder ou equipe diretora em direção às bases da organização. Essa perspectiva foi observada por Doz e Thanheiser (1996 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006), quando observaram que quase todas as empresas estudadas com processo de transformações eficazes possuíam atitudes semelhantes. Primeiramente, as ações eram delegadas de cima para baixo, sendo a inércia organizacional quebrada a partir do topo. Depois, o ciclo de transformação inicial era conduzido por um novo entendimento estratégico, baseado em um processo emocional e intelectual dos líderes, o qual depois é refletido para o âmbito geral da organização. Por último, as ações possuíam um foco primeiramente interno e depois externo, com o intuito de melhorar a eficiência organizacional e depois criar novas oportunidades.

Como destacado anteriormente, não existem regras concisas que determinem, de maneira exata, como um processo de mudança ocorre em uma organização. Porém, há modelos gerais que indicam possíveis métodos que podem ser seguidos para orientar esse processo. Esses modelos podem ser apropriados e adaptados de acordo com a realidade e necessidade de cada organização. Um desses modelos, o qual é baseado na lógica de que a mudança estratégica ocorre de cima para baixo, é o de Baden-Fuller e Stopford (1994 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006). Nele, os autores sugerem quatro passos a serem seguidos por empresas maduras que desejam mudar a sua estratégia e rejuvenescer a sua organização. O primeiro passo é *galvanizar*, o qual consiste em construir uma equipe especial dedicada à mudança estratégica. Uma mudança estratégica é um processo que envolve mudar a organização como um todo, como ela atua, seus territórios e como os seus vários grupos interagem. Portanto, esta magnitude de mudança não é possível de ser alcançada apenas pelo presidente, por exemplo, é necessário um trabalho conjunto de liderança partindo de uma equipe especializada.

O segundo passo é *simplificar*, o qual consiste no corte de complexidades desnecessárias e confusas. Para poder construir algo novo, é necessário cortar e desapegar de algumas atividades do passado. Esta parte do processo é responsável por remover sistemas de controle desatualizados e dados incorretos ou ultrapassados. Simplificar auxilia a mudar a compreensão dos gerentes e trabalhadores sobre o que está errado e sobre as novas ações necessárias.

O terceiro passo é *construir*, o qual consiste em desenvolver novas capacidades na organização. Estágio onde o espírito empreendedor da organização deve ser desenvolvido. Inicia-se com a intenção de melhorar e resolver velhos problemas e, ao longo do tempo, novos

desafios vão surgindo, exigindo alternativas novas para que eles possam ser articulados e resolvidos. O que auxilia a todos trabalharem na mesma direção é o estabelecimento de um objetivo comum, expresso pela visão da empresa. Desta forma, ela precisa ser formulada de maneira clara e que todos possam compreender.

O quarto e último passo é *alavancar*, que consiste em manter o ímpeto e estender as vantagens. Na medida em que a organização, por meio do novo dinamismo, cresce em força competitiva, pode expandir as suas operações. A alavancagem das novas capacidades pode ser por meio da produção de novos produtos, novos mercados, criação de alianças e até mesmo mudanças internas. Por fim, os autores reforçam que esses quatro estágios não são distintos um do outro; pelo contrário, são atividades que se unem umas nas outras à medida que aumenta a magnitude da mudança.

É consenso entre vários autores que, nesse processo de mudança estratégica, o presidente ou liderança executiva possui papel fundamental na implementação. Stoner e Freeman (1999) explicam que, por causa de seu grande envolvimento no desenvolvimento e orientação de estratégias, os objetivos e valores pessoais do líder executivo acabam inevitavelmente moldando a nova estratégia organizacional. Desta forma, eles são capazes de proporcionar incentivos intangíveis, para além dos pagamentos e bonificações, apelando aos valores, crenças e lealdade dos membros da organização. Chiavenato (2004, p. 307) compartilha desse entendimento ao afirmar que um líder executivo deve ser “[...] um missionário (apregoador da missão organizacional), um visionário (defensor da visão de futuro da organização), um agente proativo e alavancador da equipe”. Mintzberg *et al.* (2006) complementam, afirmando que a liderança está envolvida na especificação de estratégia, estrutura, pessoas e processos organizacionais. O líder executivo é peça fundamental no desenvolvimento dos planos e implementação da nova estratégia.

No momento que uma nova estratégia começa a ser realizada em uma organização, há a grande possibilidade de surgirem atitudes de resistência. Ansoff e McDonnell (2009) afirmam que a experiência prática mostra que mudanças significativas da orientação estratégica de uma empresa comumente geram resistências. Esta resistência é uma manifestação natural, visto que a mudança estratégica propõe o afastamento descontínuo do comportamento, estrutura e diretrizes já existentes na organização. “Além do mais, os indivíduos e os grupos resistirão à mudança na proporção do nível de ameaça e desconforto introduzido pelo incremento corrente de mudança” (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 467). Ao resistir à mudança, os indivíduos e grupos afetados por ela adotam uma compreensão de curto prazo referente às consequências dessa mudança e tem dificuldades em enxergar o

impacto cumulativo positivo de todos os elementos futuros. Para aqueles que não tiveram contato com o processo de formação da nova estratégia, sua implementação causará um choque, pois não houve um contato anterior com sinais da necessidade de mudança. Dessa forma, a percepção sobre a mudança daqueles que não estiveram presente na elaboração da nova estratégia poderá ser deturpada em relação à realidade. Sob essas condições, Ansoff e McDonnell (2009) indicam que é provável que haja uma tendência dos indivíduos e grupos afetados concluírem que a mudança é desnecessária e irrelevante e exagerarem o seu impacto negativo. Também há uma tendência de indivíduos e grupos que não são afetados pela mudança suporem que eles também serão prejudicados, subestimando os benefícios da mudança, por um lado, e os custos da inação, por outro. Além disso, os grupos presentes na organização possivelmente resistirão a uma mudança, na proporção em que ela ameaçar o poder do grupo, desrespeitar os valores e as normas aceitos por eles e basear-se num modelo de realidade diferente do modelo considerado válido por eles.

Visto a possibilidade do surgimento de resistência na efetivação de uma nova estratégia, Ansoff e McDonnell (2009) sugerem a construção de uma plataforma de lançamento, com o objetivo de minimizar os níveis de resistência. A construção dessa plataforma de lançamento consiste na preparação do terreno através de medidas que se preocupem em formar uma base de poder sólida para dar impulso e motivar a continuidade da mudança; em preparar um plano detalhado do processo de mudança, designando as responsabilidades, recursos, etapas e interações através dos quais a mudança será realizada; e incluir, nesse plano, aspectos comportamentais que contribuam para a aceitação e o apoio para as novas estratégias. Aqui a criação de um clima de apoio também é necessário, esclarecendo a toda a empresa a necessidade e as consequências benéficas da mudança, reduzindo temores e ansiedades.

A mudança estratégica, como visto, é compreendida como uma macromudança, pois atinge a organização como um todo. Compreende-se que uma organização é construída e desenvolvida a partir de seus relacionamentos com os públicos de interesse. Logo, na medida em que a estratégia da organização é alterada, poderá ser alterada também a forma como ela se relaciona com esses públicos. Além disso, tendo em vista que a construção dos relacionamentos organizacionais possui como base os objetivos e interesses das partes, no momento em que uma delas reavalia seu interesse e altera esses objetivos, o sentido desse relacionamento também será alterado. As ações, atitudes e posicionamento perante às interações que um relacionamento exige, conseqüentemente, mudarão, sendo reavaliadas com base nos novos objetivos estratégicos da organização. Portanto, uma mudança estratégica

envolve a reformulação da missão, visão e valores da organização, premissas que orientam seus relacionamentos. Como consequência, o modo como a organização trabalha a comunicação também precisa ser revisto. Compreende-se, portanto, que a mudança de posicionamento estratégico de uma organização influenciará diretamente na maneira como ela se comunica e, conseqüentemente, se relaciona com os seus públicos de interesse.

As atitudes de resistência por parte dos públicos perante a implementação de uma mudança estratégica, como ressaltado por Ansoff e McDonnell (2009), é inevitável. No nível dos relacionamentos, essa resistência pode ser compreendida como um conflito de interesse entre as partes: a organização altera o seu interesse no relacionamento com o público, o qual estabeleceu a relação baseando-se no interesse anterior. Como visto no segundo capítulo deste estudo, a comunicação é o elemento responsável por desenvolver, manter e gerenciar os conflitos existentes no relacionamento organização/público. Dessa forma, a comunicação terá papel fundamental na implementação de uma nova estratégia na organização, na medida em que se busca, por meio dela, amenizar os conflitos e estabelecer espaços de diálogo entre as partes.

A plataforma de lançamento proposta por Ansoff e McDonnell (2009) possui o objetivo de facilitar e reduzir o nível de resistência no momento da implementação da nova estratégia. Portanto, o planejamento da comunicação nesse processo é essencial. A comunicação permite a construção de um espaço de discussão e diálogo entre as partes envolvidas em um relacionamento. Logo, compreende-se que, no momento em que uma mudança de posicionamento estratégico acontece, é preciso estimular esses espaços de diálogo em todos os níveis organizacionais. A reformulação da missão, visão, valores e objetivos dessa organização, como destacado por Chiavenato (2004), precisa levar em conta os interesses e objetivos de todos os públicos que a constituem, e a comunicação proporciona o espaço de diálogo necessário para que isso possa acontecer. Afinal, no momento de implementação da mudança estratégica, ambas as partes do relacionamento devem compreender o processo como um todo, assim como seus impactos positivos e negativos. O clima a ser construído, por meio da comunicação, deve primar por relacionamentos transparentes e éticos.

4 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NO PROCESSO DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MERCUR

Com a intenção de alcançar o objetivo de analisar as estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários no processo de reposicionamento estratégico da Mercur, neste capítulo aborda-se, inicialmente, o processo metodológico escolhido para orientar a pesquisa e análise dos dados obtidos. Na sequência, são discorridos aspectos do contexto histórico da Mercur, objeto desse estudo, contemplando os principais momentos, características, estrutura e estratégias adotadas desde a fundação da empresa até o presente momento. Em seguida, a análise está distribuída em três etapas. Primeiramente, são apresentados e analisados os aspectos estratégicos da Mercur, com foco em seu processo de reposicionamento estratégico iniciado no ano de 2009. A seguir, são abordadas as características do público de interesse dessa pesquisa – os funcionários – e suas percepções frente à mudança estratégica da Mercur. Por último, com o intuito de compreender como a comunicação foi aplicada nesse processo de mudança estratégica da empresa, são apresentadas e analisadas as estratégias de comunicação com os funcionários, adotadas pela Mercur durante seu reposicionamento estratégico.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos aspectos metodológicos desta pesquisa, o estudo é de abordagem qualitativa. Segundo Richardson (2010), este tipo de pesquisa é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais do fenômeno estudado, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Já de acordo com os objetivos do estudo, compreende-se que ele é do tipo exploratório. Conforme Lakatos e Marconi (2010), este tipo de estudo tem por objetivo a formulação de questões ou de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno estudado para a realização de uma pesquisa mais precisa. Desta forma, este estudo é caracterizado como qualitativo-exploratório o qual possui como objetivo analisar as estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários no processo de reposicionamento estratégico da Mercur.

Como métodos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica consiste em um “[...] conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas e selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado”

(STUMPF, 2008, p. 51). Logo, a este método está incumbida a revisão da literatura, que auxilia desde a formulação do problema e objetivos do estudo até à construção do referencial teórico, necessário para realizar a análise dos resultados. Lakatos e Marconi (2010) destacam que a pesquisa bibliográfica pode ser feita a partir de materiais já publicados como livros, revistas, artigos, documentos e teses. No presente estudo, essa etapa constituiu-se da exploração de temas como públicos, relacionamentos, estratégia e mudança estratégica. A pesquisa bibliográfica ocorreu entre os meses de maio e setembro de 2016, possibilitando um aprofundamento teórico sobre o tema, que serviu de ancoragem para o estudo do caso.

Já o método de estudo de caso, de acordo com Duarte (2008), é centrado em uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno contemporâneo particular, proporcionando uma via de análise prática de uma realidade social. “O estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes” (DUARTE, 2008, p. 219). Compreende-se que a escolha deste método é pertinente ao objetivo deste estudo, pois ele se propõe, primeiramente, a entender como se deu o planejamento das estratégias de comunicação e relacionamento da Mercur com os seus funcionários no momento de seu reposicionamento estratégico.

Para dar conta do estudo de caso, entrou-se em contato com materiais diversos, disponíveis em *sites* e revistas sobre gestão, referentes à empresa Mercur. A escolha pela Mercur se deu em virtude de a pesquisadora observar o destaque que a empresa vem adquirindo nos últimos anos, devido à sua mudança de gestão estratégica. Assim sendo, surgiu a curiosidade de compreender o papel da comunicação nesse cenário de reposicionamento, com o foco na gestão do relacionamento da empresa com o funcionário.

Quanto às técnicas utilizadas para a coleta de dados durante o estudo de caso, optou-se, inicialmente, pela pesquisa documental, entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. A fim de averiguar a disponibilidade da Mercur em autorizar a realização das entrevistas e o desenvolvimento do trabalho junto à empresa, a pesquisadora realizou o primeiro contato no dia 24 de agosto de 2016, via *e-mail*. A empresa solicitou o preenchimento de um formulário de solicitação de trabalho, para avaliar a possibilidade de realização. O retorno da solicitação ocorreu no dia 04 de outubro de 2016, no qual a empresa informou não ter condições de atender à pesquisadora, devido à falta de tempo. Dessa forma, foi sugerido à empresa, ao invés da realização das entrevistas, o preenchimento de questionários com perguntas abertas via *e-mail*, os quais constam no Apêndice A, Apêndice B e Apêndice C. Os questionários foram enviados para a avaliação da empresa no dia 05 de outubro de 2016. Porém, teve-se o retorno de que, devido à complexidade das questões e a falta de tempo disponível, não seria

possível o preenchimento dos questionários por parte da empresa. Dessa forma, em um segundo momento, as técnicas por fim utilizadas nesse estudo de caso foram a de pesquisa documental e a de análise de conteúdo.

A pesquisa documental, de acordo com Moreira (2008), é uma técnica qualitativa que compreende a identificação, verificação e apreciação de documentos para determinado fim. O objetivo com a escolha dessa técnica foi contemplar um conjunto de informações sobre a empresa Mercur pertinentes ao estudo. A pesquisa documental, “[...] muitos mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações e momentos” (MOREIRA, 2008, p. 276). A autora também destaca que existem dois tipos de origens para os documentos: os de origem primária e os de origem secundária. Os materiais de origem primária são identificados como documentos internos de empresas e instituições, escritos pessoais, documentos oficiais e textos legais. Já os materiais de origem secundária são identificados como aqueles que constituem conhecimento, dados ou informações já reunidos ou organizados previamente, geralmente presentes na mídia impressa e eletrônica. Para esta pesquisa foram coletados dados de documentos de origem primária sobre a Mercur, sendo eles: o *site* oficial da empresa, fotos da página oficial da empresa no Facebook e vídeos publicados no canal oficial da empresa no YouTube. As fotos foram coletadas por meio dos álbuns denominados “Comemoração dos 90 anos Mercur”, publicado no dia 11 de junho de 2014; “Aniversário Mercur 91 anos”, publicado no dia 12 de junho de 2015; e “Aniversário Mercur 92 anos”, publicado no dia 14 de junho de 2016. Já os vídeos acessados são intitulados “Fóruns Mercur 2011” (YOUTUBEa, 2016), publicado em 30 de abril de 2013, o qual fornece informações sobre os fóruns de educação e bem estar realizados pela Mercur na cidade de Santa Cruz do Sul nos dias 9 e 10 de junho de 2011; “Construção de um conceito” (YOUTUBEb, 2016), publicado em 17 de julho de 2013, que apresenta a realização de uma ação com os colaboradores da Mercur; e “Comemoração dos 90 anos Mercur” (YOUTUBEc, 2016), publicado em 23 de julho de 2014; que apresenta as comemorações do aniversário de 90 anos da Mercur.

Nessa pesquisa, também foram coletados dados presentes em documentos de origem secundária sobre a Mercur, dentre eles estão dissertações de mestrado, reportagens e vídeos. As dissertações de mestrado utilizadas foram a de Klafke (2013) e Antinarelli (2013), ambas com enfoque nas áreas de estudos da administração e gestão de negócios. Quanto às reportagens utilizadas, encontram-se: “Mudança inspirada em Paulo Freire” escrita por Vicente Gomes para a revista *HSM Management*, a qual é uma publicação com foco em

gestão e liderança empresarial; “Mercur promove fóruns sobre educação e bem estar” publicada em nove de junho de 2011 às 17h04 no *site ClicRBS*, domínio da empresa de telecomunicações GrupoRBS (CLICRBS SANTA CRUZ, 2016); e “Gestão horizontal: fazer com x fazer para” publicada no dia 27 de outubro de 2014 no *site* da revista HUMA (2016), publicação trimestral da empresa LG lugar de gente¹. Referente aos vídeos acessados, o primeiro contém o registro da participação do líder da Mercur, Jorge Hoelzel, no TEDx Laçador em 2014 (YOUTUBEed, 2016), evento que ocorreu na cidade de Porto Alegre e teve como tema “Somos humanidade”, reunindo diversas personalidades para compartilharem suas experiências e ideias referente ao tema. Já o segundo vídeo contém o registro da participação do líder da Mercur Jorge Hoelzel e do diretor da empresa Breno Strüssmann no evento INOVARSE em 2014 (YOUTUBEe, 2016), evento organizado pelo Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC) da Universidade Federal Fluminense, que ocorreu na cidade do Rio de Janeiro e teve como tema a responsabilidade social organizacional.

No que diz respeito à técnica de análise de conteúdo, de acordo com Richardson (2010), ela é utilizada para estudar material de tipo qualitativo, sendo necessário fazer uma primeira leitura para organizar as ideias incluídas para depois analisar os elementos e as regras que as determinam. A técnica foi aplicada nesse estudo a fim de analisar o conteúdo compilado a partir da coleta de dados. Bardin (2011) estabelece três etapas para a organização da análise: a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados obtidos. A primeira fase de pré-análise tem por objetivo a organização do material levantado, sistematizando as ideias iniciais e conduzindo um esquema para a análise. A primeira fase constituiu-se ao longo da coleta de dados realizada pela pesquisa documental. A segunda fase de exploração do material constituiu-se na decomposição do material utilizando-se uma série de procedimentos sistemáticos definindo as categorias encontradas. Essa segunda fase foi orientada pela elaboração de quatro categorias: tipo de público, mudança estratégica, estratégias de comunicação e modelo de comunicação.

Por categorias, de acordo com Bardin (2011, p. 147), entende-se “[...] como rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos”. A autora destaca que a determinação das categorias pode ser feita previamente ou após a obtenção dos dados e sua

¹ Empresa brasileira especializada em soluções de tecnologia para RH.

análise. No caso desta pesquisa, as categorias possuem origem no marco teórico e orientam a análise dos dados.

Na categoria *tipo de público*, com base nos conceitos discutidos no segundo capítulo, buscou-se contemplar aspectos como o grau de dependência, grau de participação e nível de interferência do público em questão na empresa Mercur; os interesses, objetivos e expectativas do público em trabalhar na empresa e os interesses, objetivos e expectativas da empresa em relação ao público. Na categoria *mudança estratégica*, com base nos conceitos discutidos no terceiro capítulo, procurou-se contemplar os principais aspectos da empresa modificados e como foi realizado o lançamento e realização da nova estratégia. Na categoria *estratégias de comunicação*, com base nos conceitos discutidos no segundo capítulo, buscou-se contemplar as diretrizes que regem a estratégia de comunicação da empresa; as estratégias de comunicações adotadas; o tipo dessa comunicação (mediada ou interpessoal); as ações e instrumentos aplicados; os objetivos da empresa com cada estratégia de comunicação; e o modo como os funcionários percebem os materiais de comunicação. Na última categoria, *modelo de comunicação*, também se baseando nos conceitos abordados no segundo capítulo, procurou-se contemplar o fluxo da comunicação (mão única ou duas mãos); o equilíbrio da comunicação (simétrica ou assimétrica); se a comunicação é trabalhada de forma ética; os modelos de relações públicas predominantes e os efeitos das estratégias de comunicação no relacionamento da Mercur com seus funcionários.

No próximo subcapítulo, são descritas a história e a estrutura da Mercur, com o objetivo de melhor compreender o seu contexto e características.

4.2 MERCUR: ASPECTOS HISTÓRICOS E ESTRUTURAIS

A história da Mercur, como indicado no *site* oficial da empresa, teve início no ano de 1924. Nesse ano, os irmãos Jorge Emílio e Carlos Gustavo Hoelzel fundaram a Hoelzel Irmãos na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande de Sul. Em seu começo, a empresa começou com o foco no reparo de pneus e na produção de artefatos de borracha. Em 1932 foi inaugurada a fábrica e a empresa muda seu nome para Hoelzel & Cia. Com isso, a carta de produtos da empresa começou a expandir, sendo produzidos anéis de borracha, correias, argolas, juntas, arruelas, câmeras para bolas de futebol, entre muitos outros. Nesse momento inicial da empresa, o principal valor que guiava as suas atividades era o foco no cliente, pois os irmãos compreendiam que identificar e servir ao cliente eram fundamentais para a evolução dos negócios.

Em 1938, a empresa começou a produzir e distribuir o produto que se tornará referência da marca no Brasil: a borracha de apagar Mercur. “A borracha de apagar com a figura do deus Mercúrio fez parte da vida escolar e do imaginário de diversas gerações e, com o tempo e a aceitação, se tornou um ícone e um elemento essencial da alma da empresa” (MERCURa, 2016). Desde então, a empresa se especializou na produção desse produto, com um portfólio de variados modelos de borracha de apagar. O sucesso da produção e venda foi tão grande, que a empresa ainda conseguiu adquirir a concessão da licença para ser a produtora e comercializadora oficial no Brasil de todos os materiais escolares (borracha, cola, tintas, canetas, corretivos) de linhas infantis, como Barbie, Hot Wheels e Super Heróis, por exemplo. Dessa forma, identifica-se que ao longo dos anos, o investimento na produção e comercialização da borracha de apagar Mercur foi uma das principais estratégias adotada pela empresa para sua consolidação no mercado nacional.

Figura 1 – Primeira coleção de borrachas para apagar Mercur



Fonte: (MERCURa, 2016)

Em 1949 a empresa muda sua razão social para Hoelzel S.A. – Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur. Até aquele momento, a empresa possuía um total de sete linhas de produção: escolar, produtos para escritório, esportiva, farmacêutica, hospitalar, plástico e industrial. Um grande marco na história da empresa aconteceu em 1977, quando ela sofre com um incêndio. Toda a matéria-prima estocada foi queimada. Porém, com a ajuda dos colaboradores, empresas concorrentes e alunos do Serviço Nacional de Aprendizagem

Industrial do Rio Grande do Sul (SENAI), a empresa conseguiu se recuperar. Foi com esse episódio que, de acordo com a empresa (MERCURa, 2016), a solidariedade e a cooperação começaram a ocupar um espaço bem demarcado na sua identidade. A partir de então, cooperação e solidariedade são princípios que guiam suas ações.

No ano de 1991, Jorge Neto, terceira geração da família Hoelzel, assumiu a presidência da empresa e identificou que a questão principal que deveria ser trabalhada nos próximos anos parecia ser consolidar uma identidade que conversasse com os diferentes públicos de relacionamento da empresa. Nos anos seguintes, como uma decisão estratégica, a empresa procurou investir na atualização e na aquisição de novas competências comerciais. Dentre elas, a busca pela certificação ISO 9001², que obrigou a empresa a estabelecer processos mais consistentes e menos instáveis, levando a melhorias na qualidade do produto que abriram novos caminhos comerciais. Com a intenção de traduzir em uma nova identidade os aspectos de renovação, mas mantendo sua essência, em 2009 a Mercur inicia um processo de reposicionamento estratégico.

Como destacado por Jorge, no evento TEDx Laçador em 2014, a iniciativa de reposicionamento da empresa surgiu da sua inquietação em não estar mais gostando do que a empresa fazia, parecendo ser apenas mais do mesmo no mercado. O resultado foi a elaboração de um novo compromisso institucional e de direcionadores, os quais foram pensados com o objetivo de expressar os valores que orientam o futuro da empresa.

Atualmente, de acordo com o *site* oficial, a empresa possui cerca de 600 colaboradores e um portfólio de aproximadamente 1,5 mil produtos ligados às áreas de educação (por exemplo: borracha de apagar, canetas, colas e corretivos), prática esportiva e saúde (por exemplo: almofada terapêutica, andadores, assento sanitário elevado, atadura ajustável elástica e bolsas térmicas), e soluções customizadas para indústria (por exemplo: peças e tapetes de borracha customizados, isolamento elétrico, lençóis e pisos). Suas instalações continuam localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul com duas unidades industriais, além de possuir uma ampla rede de distribuidores e revendedores em todo o país.

No tocante à sua estrutura, a Mercur opera sua gestão a partir de um modelo de colegiado, composto por diferentes pessoas, baseado em construções coletivas. De acordo com a empresa, seu objetivo, com este tipo de estrutura, é incentivar um espaço de cooperação e diálogo com diferentes públicos: parceiros, fornecedores, clientes, usuários de

² A ISO (*International Organization for Standardization*) possui uma família de normas que trata de qualidade: a ISO série 9000. Nesta família está a ISO 9001, que trata dos requisitos para sistemas de gestão da qualidade nas empresas (ISO 9001, 2016).

produtos, instituições da sociedade e poder público. Dessa forma, como apresentado por Jorge no evento INOVARSE 2014, a estrutura de gestão da Mercur consiste em: um conselho de administração familiar, um diretor geral e uma infraestrutura de serviços compartilhados (controladoria, TI, RH, comercial, comunicação e etc.) os quais são coordenados por facilitadores. Dessa forma, cada uma de suas áreas é coordenada por colegiados de 24 funcionários, que dão sustentação às operações da empresa. Essa estrutura é apresentada na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Organograma da Mercur em 2013



Fonte: (ANTINARELLI, 2013)

No próximo subcapítulo, são descritos os aspectos estratégicos da Mercur, com o objetivo de compreender as diretrizes estratégicas que sustentam a gestão de negócios da empresa.

4.3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA MERCUR

Como já destacado, desde 2009 a Mercur encontra-se em um processo de reposicionamento estratégico. Conforme Mintzberg *et al.* (2006), esse processo envolve a mudança da missão e principais valores, das relações de poder e status, reorganização das estruturas, sistemas e procedimentos, e nos modelos de interação e dinâmica do trabalho da organização. Os autores também destacam que o motivo e as causas para se iniciar uma

mudança são variadas e os alinhamentos estratégicos resultantes dela também. No caso da Mercur, a iniciativa de mudança teve origem, como destacado por Gomes (2014), na prática espiritual do atual presidente da empresa, Jorge Hoelzel, que identificou que sua empresa não estava seguindo no caminho certo. Em sua participação no TEDx Laçador, Jorge explica que, para dar continuidade à mudança estratégica da empresa, ele e mais uma equipe diretora, trabalharam em conjunto com uma empresa de consultoria estratégica de São Paulo, a Paulo Freire. Aqui, é possível identificar a primeira etapa de uma mudança estratégica proposta por Baden-Fuller e Stopford (1994 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006): a galvanização. Esta etapa consiste na construção de uma equipe especial dedicada à mudança estratégica.

O que direcionou o processo de mudança da Mercur, como destaca Jorge, foi a pergunta feita pela consultoria para a empresa: se a nossa empresa desaparecesse hoje, o que o mundo perderia? Depois de refletir, a empresa percebeu que o mundo não perderia nada e o seu propósito não era claro. A partir de então, iniciou-se um processo de busca e retomada histórica da Mercur, com o objetivo de perceber o que os fundadores tinham em mente ao criar a empresa. O resultado foi a construção de um novo propósito e diretrizes que guiariam a empresa a partir da implementação da nova estratégia.

Conforme destacado por Chiavenato (2004), a intenção estratégica de uma empresa é constituída por um conjunto de propósitos (missão e visão), princípios e valores da organização. Dessa forma, identifica-se que a nova intenção estratégica da Mercur foi constituída com base na elaboração de um compromisso institucional, de uma nova proposta de valor e de um conjunto de direcionadores. O novo compromisso institucional da empresa, conforme o *site* oficial, consiste em “[...] unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis” (MERCURa, 2016). O “o mundo de um jeito bom pra todo o mundo” é a nova proposta de valor da empresa, a qual pode ser entendida como sua visão, sendo centrada em atuar sempre em razão das pessoas, propondo ajudá-las no desenvolvimento do seu bem estar, dentro das capacidades da empresa. Em relação ao bem estar, a Mercur entende que ele “[...] parte do individual para o coletivo, das partes para o todo, da competição para a cooperação”. Com base nessas duas diretrizes, a empresa definiu seus direcionadores, os quais são compreendidos por ela como princípios de negócios baseados em valores, os quais orientam a criação de realidades futuras:

- Atuamos em função das pessoas;
- Buscamos soluções relevantes com simplicidade;
- Somos éticos em todos os nossos relacionamentos;
- Preservamos para a posteridade;
- Atuamos em mercados éticos, que valorizam a vida (MERCURb, 2016).

Em sua participação no TEDx Laçador em 2014, Jorge Hoelzel explica com mais detalhes o significado de cada direcionador. De acordo com ele, o primeiro direcionador, “atuamos em função das pessoas”, propõe o foco nas pessoas e não mais no lucro, ou seja, o lucro é a consequência das atividades realizadas com o foco nas pessoas. Já o segundo direcionador, “buscamos soluções relevantes com simplicidade”, envolve focar as ações da empresa no significado e relevância que elas possuem para as pessoas. No terceiro direcionador, “somos éticos em todos os nossos relacionamentos”, o ser ético, para a empresa, é considerar as pessoas, atuando com elas a partir do que elas pensam e necessitam. No quarto direcionador, “preservamos para a posteridade”, a empresa refere-se em preservar e cuidar dos impactos das atividades da empresa ao meio ambiente enquanto ela pratica suas atividades e não depois de suas ações já terem causado algum efeito negativo. Já o quinto e último direcionador, “atuamos em mercados éticos que valorizam a vida”, procura destacar que a empresa não mais participará de atividades que se garantem economicamente em função de vícios ou qualquer outra iniquidade ambiental.

Após estabelecer claramente a sua intenção estratégica, uma organização está capacitada para estruturar sua macroestratégia que, conforme Oliveira (2010), corresponde ao conjunto de metas e ações que a empresa escolhe adotar para orientar suas atividades. Nessa perspectiva, a Mercur elaborou os direcionamentos da empresa, os quais são compreendidos como as metas internas a serem atingidas por ela:

- Substituir gradualmente os insumos não-renováveis utilizados no processo produtivo;
- Reduzir as emissões de GEE (gases de efeito estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas;
- Substituir importações, valorizando a produção local;
- Reduzir a diferença entre o menor e o maior salário;
- Não praticar negócios com indústrias que envolvam operações com tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcoólicas, e que imponham maus tratos a animais (MERCURb, 2016).

Entre algumas atitudes e ações (MERCURb, 2016) já tomadas pela empresa para alcançar essas metas estão: a dissolução das unidades de negócios em linhas de produção; a internalização de um processo produtivo anteriormente terceirizado; o estabelecimento de critérios de seleção e procedimentos de compra com priorização de fornecedores locais; reestruturação de cargos e salários; e o adicional da participação nos resultados da empresa, dividida em partes iguais para todos os colaboradores. Na reportagem da revista *HSM Management*, é atribuído um destaque especial para a reestruturação de cargos e salários na

empresa. A empresa define esse momento como uma “virada de chave”, processo que constituiu na eliminação de chefes e gerentes. Os diretores foram transformados em facilitadores, tendo como principal função abrir os caminhos para a implantação dos novos propósitos e direcionadores da organização. Nessa perspectiva, como destacado anteriormente, cada área passou a ser coordenada por colegiados de 24 funcionários, dando sustentação às operações da empresa. É possível identificar, no conjunto dessas ações, a segunda etapa de mudança estratégica destacada por Baden-Fuller e Stopford (1994 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006): a simplificação. Esta etapa consiste em construir algo novo e necessário a partir do corte ou mudanças de algumas atividades do passado. Este processo de simplificação pode ser visto como uma forma de auxiliar os antigos gestores e funcionários da Mercur a compreender os motivos da mudança e as novas ações necessárias para concretizá-la.

O curso de ações estratégicas necessário para atingir os direcionamentos estabelecidos pela empresa, anteriormente destacado, foi distribuído no que a Mercur denomina projetos estratégicos (MERCURb, 2016). O primeiro projeto se refere à obtenção da borracha natural, o qual tem por objetivo estabelecer um modelo de comercialização diferenciada entre a empresa e as comunidades extrativistas do Pará, agregando conhecimento destas práticas à organização. A partir de modelos de negócio inovadores, que promovam condições sustentáveis de produção florestal, a empresa buscou reconstruir de maneira sustentável a cadeia de distribuição da borracha. O projeto, atualmente, realiza-se nas reservas extrativistas do Xingu, Rio Iriri e Riozinho do Anfrísio, no município de Altamira, no Pará. Para a viabilidade do projeto, a Mercur estabeleceu parcerias estratégicas com o Instituto Socioambiental (ISA) e o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (IMAFLOA).

O segundo projeto envolve a produção do óleo de mamona, o qual visa o desenvolvimento de fornecedores locais, na região de Santa Cruz do Sul, desde o plantio da mamona até a sua produção/degomagem. O principal objetivo do projeto é contribuir para a inovação tecnológica regional e auxiliar na diminuição da dependência dos pequenos produtores da cultura do fumo. Para tornar esse projeto possível, a empresa estabeleceu parcerias estratégicas com a Cooperativa Mista dos Fumicultores do Brasil (COOPERFUMOS) e a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Já o terceiro projeto envolve o uso de tecnologias limpas e tem por objetivo buscar alternativas inovadoras para a empresa relacionadas com o uso de materiais e processos não deixando se limitar pelas restrições, condições e produtos, atualmente existentes. O último projeto possui o foco na

educação e saúde, o qual surgiu da necessidade da empresa de compreender e repensar sobre a sua atuação no ambiente da educação. O objetivo do projeto é proporcionar ambientes de discussão que envolvam o tema da diversidade, originando uma rede colaborativa chamada Diversidade na Rua. Essa rede busca construir produtos ou serviços que tenham relevância e significado para as pessoas, por serem construídos com a participação delas. Foram convidadas a participar dessa rede de colaboração pessoas conectadas e interessadas na temática da diversidade, acessibilidade e inclusão social.

A Mercur, ao constituir esta rede colaborativa, quer um mundo mais inteligente e afetivo para acolher as pessoas através da acessibilidade e inclusão. Espera concretizar isso, através da criação de ações, produtos, serviços e sistemas que possam contribuir para derrubar as barreiras que dificultam o acesso daqueles que têm necessidades diferentes da maioria (MERCURb, 2016).

Não classificado pela empresa como um programa estratégico, mas também identificado durante a pesquisa como uma ação estratégica da empresa, está o Laboratório de Inovação Social (LAB). É caracterizado como um espaço construído pela empresa para estimular descobertas e promover interações entre a Mercur e a comunidade. O objetivo principal é proporcionar um espaço para ensinar, aprender e criar soluções que pretendam melhorar a vida das pessoas. Atualmente, o Laboratório comporta dois modelos de atividades chamados de aprendizagem e prototipação. Identifica-se esse processo de construção dos programas estratégicos como a terceira etapa da mudança estratégica proposta por Baden-Fuller e Stopford (1994 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006): a construção. Essa etapa consiste em desenvolver novas capacidades na organização. Ela inicia com a intenção de melhorar e resolver velhos problemas e, ao longo do tempo, novos desafios vão surgindo, exigindo que empresa adote um espírito empreendedor, buscando alternativas novas para que eles possam ser articulados e resolvidos.

Como Baden-Fuller e Stopford (1994 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006) destacam, as etapas de uma mudança estratégica empresarial não ocorrem separadamente, mas se unem ao longo da magnitude da mudança. A última etapa proposta pelos autores é alavancar, que consiste em uma expansão das operações da empresa, por meio do novo dinamismo, mantendo o ímpeto e estendendo suas vantagens. No caso da Mercur, identifica-se que essa etapa iniciou-se no momento em que as ações para atingir os direcionamentos estabelecidos começaram a ser aplicadas, na etapa de simplificação. Desde então, a empresa vem construindo e elaborando projetos e ações que envolvem a produção de novos produtos,

construção de novos espaços de diálogo e cooperação, novas parcerias e mudanças internas. Tudo isso ancorado pelos novos compromissos e valores da empresa.

Entende-se que essa etapa de alavancar é contínua, e, considerando o reposicionamento estratégico da empresa relativamente novo, ainda há muitas ações e atitudes que a empresa identificará como necessárias para atingir o seu propósito. Como Jorge Hoelzel destaca em sua participação no TEDx Laçador, “Não temos mais um porto de chegada. O nosso porto é todo dia. A caminhada de todo dia é a nossa pegada”.

Apresentados esses aspectos, é possível identificar o posicionamento estratégico atual da Mercur como a soma da sua intenção estratégica com a sua macroestratégia. Como destacado anteriormente, a intenção estratégica será constituída pelo compromisso institucional, proposta de valor e direcionadores estabelecidos. Já a macroestratégia será composta pelos direcionamentos (metas) determinados e as ações elaboradas para alcançá-los. A fim de proporcionar uma visão geral e mais clara desse posicionamento, elaborou-se o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Posicionamento estratégico da Mercur

INTENÇÃO ESTRATÉGICA	Compromisso Institucional	Unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis
	Proposta de valor	O mundo de um jeito bom pra todo mundo
	Direcionadores	<ul style="list-style-type: none"> • Atuamos em função das pessoas; • Buscamos soluções relevantes com simplicidade; • Somos éticos em todos os nossos relacionamentos; • Preservamos para a posteridade; • Atuamos em mercados éticos, que valorizam a vida.
MACROESTRATÉGIA	Direcionamentos	• Substituir gradualmente os insumos não-renováveis utilizados no processo produtivo;
		• Reduzir as emissões de GEE (gases de efeito estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas;
		• Substituir importações, valorizando a produção local;
		• Reduzir a diferença entre o menor e o maior salário;
	• Não praticar negócios com indústrias que envolvam operações com tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcoólicas, e que imponham maus tratos a animais.	
Ações estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto borracha natural • Projeto óleo de mamona • Projeto educação e saúde • Projeto tecnologias limpas • Laboratório de Inovação Social (LAB) 	

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Com base nos aspectos acima apresentados, é possível observar que o posicionamento estratégico da Mercur possui como principais pilares a sustentabilidade e o foco nas pessoas. Além disso, observa-se, também, que a empresa investe na construção de ações, produtos e serviços que a auxiliam a alcançar seus direcionamentos e cumprir com seu compromisso institucional. Desta forma, é possível inferir o tipo de estratégia adotada pela empresa. Com base na tipologia de Chiavenato (2000), compreende-se que a estratégia da Mercur possui o foco na responsabilidade social, direcionando seus interesses empresariais para questões comunitárias e ecológicas. Já com base na tipologia de Maximiano (2006) compreende-se que a estratégia da empresa também possui foco na inovação, ao buscar desenvolver novos produtos, serviços e processos sustentáveis.

Como ressaltado anteriormente, estas são tipologias de estratégias vistas de uma perspectiva geral, e cada empresa faz uma combinação de diferentes alternativas que melhor se enquadram para seus objetivos estratégicos. No caso na Mercur, conforme registrado por Klafke (2013), o diretor geral da Mercur destaca que existem quatro pontos centrais nesse tipo de estratégia adotada pela empresa: sustentabilidade, pessoas, conhecimento e discernimento. Para ele, esses fatores são os responsáveis por impulsionar os esforços e investimentos realizados pela empresa em educação. Além disto, ele acredita que, somente por meio da educação, será possível evoluir em gestão, resultados, e na própria sustentabilidade da organização. Diante disso, conclui-se que o tipo de estratégia adotada pela Mercur esta centrada na responsabilidade social e na inovação, possuindo como pilares a sustentabilidade, as pessoas, o conhecimento e o discernimento.

Tanto na visão dos gestores quanto na dos funcionários, conforme destacado por Klafke (2013) a efetivação da mudança estratégica da Mercur começou no momento em que o novo compromisso institucional e o novo organograma da empresa foram apresentados. Para eles, esse momento é conhecido como a “virada de chave”. O novo organograma, apresentado anteriormente, é baseado no sistema de colegiados, buscando por uma organização mais horizontalizada e descentralizada. Uma das principais mudanças da adoção desse novo organograma foi a alteração do perfil de atuação das lideranças na empresa: os gestores, que possuíam cargos de chefia, passaram a exercer o papel de facilitadores, trabalhando para os funcionários. Como destacado por Ansoff e McDonnell (2009), atitudes de resistência por parte dos públicos perante a implementação de uma nova estratégia são inevitáveis e, no caso da Mercur, não foi diferente. De acordo com Antinarelli (2013), a direção da empresa aponta que uma das maiores resistências à mudança foi em relação ao modelo de gestão mais horizontalizado e menos hierarquizado.

Em complemento, Klafke (2013) apresenta relatos do conselheiro da Mercur, afirmando que, após o anúncio do novo organograma, algumas pessoas demonstraram atitudes de resistência às mudanças, outras não compreenderam o que foi proposto e também houve casos de colaboradores que não concordaram com a postura adotada pela empresa. Antinarelli (2013) destaca que, na opinião da direção da empresa, os três principais fatores que resultaram nessa resistência foram: o fato de que nem todas as pessoas estavam preparadas para assumirem as responsabilidades de suas funções e as tomadas de decisão necessárias; por alguma razão, algumas delas também não se sentiam à vontade por não terem um “chefe” que as controlasse e tomasse decisões em seu lugar; e a necessidade de poder de algumas pessoas, as quais não se sentiram à vontade por terem de proporcionar esta descentralização na gestão e nas tomadas de decisão. Além disso, outro fator de resistência evidenciado durante as entrevistas realizadas por Antinarelli (2013) foi o sentimento de insegurança de alguns funcionários.

Esse sentimento foi mais declarado por funcionários da área de produção e está relacionado ao futuro econômico da empresa, visto que, na visão deles, o novo modelo de gestão colocava de lado o tradicional modelo capitalista de crescimento no qual a empresa havia conseguido proporcionar a estabilidade financeira e a garantia da preservação de seus empregos. Frente a estes dados, é possível destacar como principais fatores de resistência dos funcionários frente à nova estratégia, o modelo de gestão descentralizado e o foco não mais no lucro e no que o mercado precisa, mas sim nas pessoas e em atitudes sustentáveis. No trabalho de Klafke (2013), o conselheiro da empresa destaca que, muitos dos que não conseguiram se adaptar a essa nova forma de atuação pediram para sair ou foram desligados. Além disso, ele enxerga como um impacto negativo dessa resistência, a perda de pessoas importantes para a empresa. Neste sentido, mais a frente neste estudo é abordada, de maneira mais detalhada, a forma como a empresa agiu frente a essas atitudes de resistência.

Outro aspecto possível de identificar nesse processo de mudança estratégica da Mercur é a importância do líder empresarial. Como destacado por Stoner e Freeman (1999), Chiavenato (2004) e Mintzberg *et al.* (2006), a liderança executiva empresarial possui papel fundamental na realização da mudança estratégica. Os valores e objetivos do líder acabam inevitavelmente moldando a nova estratégia. No caso da Mercur, este parece ter sido um ponto chave, visto que a origem da mudança veio de uma inquietação pessoal de Jorge Hoelzel. A sua representatividade entre os funcionários da empresa é confirmada através das entrevistas feitas por Klafke (2013), por meio das quais os funcionários demonstraram grande respeito e admiração por Jorge Hoelzel. Uma das falas de um dos funcionários diz que: “O

Jorge, sim, eu acho que é uma pessoa iluminada, tudo o que ele fala parece que soa diferente” (KLAFKE, 2013, p. 63). Diante disso, ele pode ser identificado como personagem principal na disseminação dos novos valores e compromisso institucional, além de incentivador das ações estratégicas da empresa.

No próximo subcapítulo, são abordadas as percepções dos funcionários da Mercur referente ao processo de mudança estratégica, assim como as características desse público e como se constitui a relação dele com a empresa. É importante ressaltar que os dados utilizados para realizar essa parte da análise são originados de uma pesquisa e análise secundárias, e não de um contato direto com a empresa. Por conta disso, procurou-se abstrair ao máximo a opinião do pesquisador anterior e extrair as informações mais relevantes para o tema do estudo, que se configura na comunicação e relacionamento. O resultado foi uma análise a partir de uma olhar parcial da pesquisadora.

4.4 OS FUNCIONÁRIOS FRENTE À MUDANÇA ESTRATÉGICA DA MERCUR

Neste estudo consideram-se os funcionários da Mercur como um grupo de pessoas que estão ligadas juridicamente à empresa por meio de um contrato de trabalho e executam atividades em diferentes áreas, com a finalidade de sustentar os negócios da empresa. Portanto, com base na conceituação lógica de públicos proposto por França (2008), os funcionários são um público essencial não constitutivo. Como a organização depende dos funcionários para viabilizar as suas atividades e os mesmos estão ligados de forma legal e permanente a ela, é um público que pertence ao nível primário dos não constitutivos. Conforme destacado anteriormente, não foi possível um acesso direto à empresa e, conseqüentemente, à opinião e percepção desse público sobre a mudança estratégica que vem ocorrendo na Mercur. Entretanto, por intermédio da pesquisa de Klafke (2013), foi possível ter acesso a informações oriundas de entrevistas realizadas com alguns funcionários da empresa. É importante ressaltar que estes dados auxiliam na realização de uma análise parcial sobre a percepção desse público frente à nova estratégia da empresa.

Klafke (2013) ressalta que, por meio da análise das entrevistas com os funcionários, percebeu-se que a mudança, de forma geral, foi bem assimilada por eles. O pesquisador notou um alto grau de compreensão e engajamento com a nova estratégia, bem como um forte sentimento de pertencimento entre os funcionários. De acordo com um dos funcionários entrevistados por Klafke (2013), alguns colegas não se habituaram a trabalhar com a liberdade que a empresa proporcionou. O fim das chefias foi um dos pontos mais críticos. Outra

funcionária destaca que as dificuldades no início do processo deixaram muitos funcionários apreensivos e sem direção, principalmente por ser uma modificação de conceitos. Esta reação perante a mudança se alinha com a compreensão da direção da empresa, destacada anteriormente, de que a implementação da nova estratégia culminou em atitudes de resistência e insegurança nos funcionários. Mas, conforme alguns funcionários, em algumas áreas da empresa os impactos da mudança foram menores. Um deles traz como exemplo a forma de produzir e os processos de produção, que foram pouco alterados. Na percepção dos funcionários, o impacto mais profundo resultante da mudança está relacionado aos direcionadores e direcionamentos da empresa, os quais se refletem nas atitudes das pessoas. Klafke (2013) diz que a impressão de um dos funcionários entrevistados é de que aconteceu uma grande mudança no comportamento das pessoas e que esta alteração é notada por todos. Já outra funcionária salienta que a Mercur proporcionou uma nova forma de pensar e de ser para todos aqueles que se relacionam com a empresa.

A maioria dos funcionários entrevistados por Klafke (2013) também ressaltam que, depois da mudança, eles passaram a possuir mais oportunidades de participar das reuniões e de falar abertamente, dando a sua opinião. Um dos funcionários mencionou que, com as reuniões, as pessoas debatem mais os assuntos e existe uma consciência antes de tomar alguma decisão. Na visão dele, isso faz com que os funcionários sintam-se responsáveis pelas decisões e pelos impactos, conferindo coerência ao processo. Logo é possível identificar que, com a mudança estratégica, os funcionários começaram a se sentir parte do negócio. Ao encontro desse fato, através das entrevistas, Klafke (2013) notou que os funcionários se sentem parte da mudança, muitos deles ressaltaram como a fluidez da comunicação foi um ponto fundamental no processo de implementação da nova estratégia. “A Mercur envolveu os colaboradores de forma definitiva na mudança, dando autonomia e poder para a equipe conduzir o processo, o que foi fundamental para a implementação ter acontecido de forma positiva” (KLAFFE, 2013, p. 66). Este entendimento pode ser alinhado com o uso das estratégias de comunicação apresentadas a seguir, como a aplicação dos questionários sobre a visão e valores da empresa, o programa de aperfeiçoamento da educação e a construção do conceito de comunicação da empresa junto aos funcionários.

Uma funcionária entrevistada por Klafke (2013) também reforçou o estímulo que a mudança trouxe para a integração e o trabalho em equipe. Ela observa que, após a mudança, as pessoas passaram a trabalhar de forma mais integrada. A principal diferença que ela notou foi que, antes, as pessoas estavam mais preocupadas com a sua parte na tarefa; depois da mudança, passou-se a pensar no todo e, por conta disso, os processos ficaram mais integrados.

Conforme essa funcionária, a percepção das pessoas é de que os processos ficaram mais fluídos, e os funcionários se sentem mais livres para contribuir. Klafke (2013) destaca, a partir do relato dos funcionários, que houve significativa alteração na rotina da empresa, agora direcionada ao trabalho por iniciativas e projetos: “Inicialmente, detectam-se necessidades, os grupos se organizam e convidam pessoas com diferentes expertises para participarem do projeto. Com esse formato, as equipes se mobilizaram, compreendendo que a empresa ofereceu autonomia” (KLAFKE, 2013, p. 69).

O pesquisador também detectou, no resultado de suas entrevistas, que a equipe acredita na estratégia da empresa e valoriza os momentos para debate e discussão. Para ele, esta questão é fundamental para o grupo, fazendo com que eles entendam que é necessário ouvir mais, para compreender porque as pessoas estão questionando, e buscar alternativas de melhoria. Essa consciência sobre a importância do questionamento, debate e compartilhamento de conhecimento e decisão pode ter sido estimulada pelas estratégias de comunicação aplicadas pela empresa como as rodas de chimarrão e a roda viva, que procuram estimular o diálogo e troca de experiência e conhecimento; a eliminação das barreiras visuais do espaço interno, deixando as equipes mais integradas e estimulando a interação entre elas; os fóruns de bem estar e educação e também a construção do conceito de comunicação, que estimularam a discussão e reflexão dos funcionários para a construção de um entendimento comum entre todos.

Como destacado anteriormente, entende-se que o grau de dependência entre os funcionários e a Mercur é essencial, bem como a empresa necessita deles para a consecução de suas atividades. Quanto ao grau de participação do público no negócio da Mercur, é possível perceber que, com a mudança estratégica, a empresa proporcionou mais espaço para o funcionário compartilhar a sua opinião e tomar decisões. Logo, a representatividade da opinião e decisões dos funcionários da Mercur perante aos negócios da empresa vem cada vez mais aumentando. Consequentemente, o nível de interferência que esse público exerce sobre a organização também vem aumentando. Devido ao maior espaço para compartilhar sua opinião e aumento da autonomia na tomada de decisão, os funcionários tendem a interferir cada vez mais no desempenho da Mercur.

No que diz respeito aos interesses e expectativas da Mercur frente ao seu relacionamento com os funcionários, constata-se que a empresa espera que eles apresentem uma atitude questionadora e autônoma, assim como estejam acessíveis para trabalhar em equipes. Esta percepção vem do fato de que, na sua nova estratégia, a Mercur procurou tornar a estrutura organizacional mais horizontal e democrática, ampliando os espaços de diálogo e

estimulando os funcionários a questionar e compartilhar conhecimento. Já referente aos interesses e expectativas do funcionário frente a sua relação com a Mercur, entende-se que, com a mudança estratégica, eles esperam que cada vez mais a empresa disponibilize espaço para eles expressarem a sua opinião e compartilhem suas vivências e experiências, além de se sentirem seguros em tomadas de decisões necessárias.

No próximo subcapítulo, são descritas as estratégias de comunicação utilizadas pela empresa em seu relacionamento com os funcionários, durante esse processo de mudança estratégica. O objetivo é identificar quais meios de comunicação vêm sendo utilizados e os objetivos da empresa com eles. Destaca-se, novamente que, como não foi possível o acesso direto à empresa, a identificação e análise dessas estratégias de comunicação foram realizadas a partir de uma olhar parcial da pesquisadora, com base nos dados coletados na pesquisa documental.

4.5 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA

Como visto no segundo capítulo deste estudo, a gestão do relacionamento da organização com seus públicos é realizada por meio de estratégias de comunicação. Como destacado por França (2011), as diretrizes organizacionais e a macroestratégia da empresa são as responsáveis por guiar a gestão desse relacionamento e, conseqüentemente, a elaboração das estratégias de comunicação. Anteriormente, foram apontados como os principais pilares da macroestratégia da Mercur a sustentabilidade, as pessoas, o conhecimento e o discernimento. Logo, essas seriam diretrizes que embasariam as estratégias de comunicação da empresa. Em sua participação no evento INOVARSE 2014, Jorge Hoelzel destaca que a comunicação da Mercur é feita *com* as pessoas e não para as pessoas. Em complemento, um membro do conselho de administração da empresa, entrevistado por Antinarelli (2013) destaca:

[...] acreditamos que as relações que estabelecemos com cada pessoa, fora ou dentro da organização, faz parte do processo de comunicação. Nesse sentido, a comunicação não é feita de uma pessoa para outra, é realizada de uma pessoa com a outra. Creio que a comunicação é construída, ou seja, a pessoa só consegue perceber o que eu quero dizer à medida que ela vivencia aquilo que estou dizendo para ela (ANTINARELLI, 2013, p. 139).

Neste sentido, é possível perceber que, tanto no posicionamento de Jorge Hoelzel quanto na fala do conselheiro administrativo, a comunicação para a empresa consiste na

criação de um espaço que proporcione o compartilhamento de conhecimento, o diálogo e a cooperação entre as pessoas. Com o intuito de melhor compreender como essa comunicação é aplicada no relacionamento da empresa com seus funcionários, serão abordadas a seguir as estratégias de comunicação possíveis de serem identificadas, na pesquisa documental, e que foram adotadas pela Mercur a partir do período de seu reposicionamento estratégico.

De acordo com o registrado por Roger Klafke (2013), a comunicação aos funcionários da Mercur sobre a nova estrutura organizacional da empresa ocorreu no dia 13 de Julho de 2009, em um auditório de uma escola próxima às instalações da empresa. Nessa ocasião foram apresentados, pelo conselho administrativo da Mercur, o novo compromisso institucional e o novo organograma da empresa, que tinha a característica de ser mais horizontal e descentralizado do que o anterior. Em complemento, Antinarelli (2013) registrou que, após esse momento, a empresa elaborou um questionário a ser respondido pelos funcionários, para diagnosticar o entendimento e compreensão dos mesmos sobre quais seriam a visão e os valores da empresa dentro dessa nova abordagem estratégica sustentável da Mercur. Os resultados desse diagnóstico resultaram na construção da nova visão da empresa – “O mundo de um jeito bom pra todo mundo” – e a elaboração dos seus direcionadores. Ainda na dissertação de Antinarelli (2013), a partir das entrevistas do autor com os gerentes da Mercur, é destacado que a empresa acreditava que, para que houvesse maior aderência à nova estratégia, era preciso valorizar a equipe, proporcionando um espaço de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento sustentável aos funcionários.

Nessa perspectiva, a empresa aplicou um programa de aperfeiçoamento da educação dos colaboradores em prol do desenvolvimento sustentável, selecionando 100 funcionários responsáveis por compreender a nova filosofia da empresa e repassar o conhecimento ao restante dos colegas. Esse programa incluiu treinamentos, palestras e constante incentivo à leitura de artigos, revistas, filmes e documentários, sempre relacionados a assuntos sociais e ambientais. Conforme constatado nas entrevistas realizadas por Antinarelli (2013), os primeiros conteúdos que fizeram parte desse programa foram, inicialmente, voltados para o exercício da emancipação das pessoas e resgate da autonomia e liberdade.

Com base nessas informações, é possível observar que, inicialmente, a empresa optou por um processo de comunicação mais interpessoal baseado na educação e aprendizagem dos funcionários sobre a nova filosofia da empresa, assim como os incluindo na reestruturação estratégica. A decisão da mudança estratégica partiu da diretoria da Mercur, assim como a escolha do novo compromisso institucional e da nova estrutura de organização, logo, a primeira atitude seria informar aos funcionários sobre essas mudanças. Já por meio do

questionário, percebe-se uma preocupação da Mercur em incluir os funcionários, assim como sua opinião e sugestão, no processo de reestruturação da estratégia da empresa, fomentando uma comunicação de mão dupla.

Pelo programa de educação, nota-se a intenção da empresa em construir um espaço onde os funcionários, entre si, pudessem trocar conhecimento e aprender juntos sobre os novos aspectos da estratégia da empresa. Porém, como destacado anteriormente, o processo de implementação da mudança estratégica na Mercur sofreu resistência por parte de alguns funcionários. Na reportagem da revista *HSM Management*, destaca-se que, para diminuir essas atitudes de resistência, a empresa “[...] pegava os funcionários pela mão e conversava, tentando explicar que a proposta era uma nova leitura de vida” (GOMES, 2014, p. 96). Percebe-se, aqui, a tentativa da empresa em dialogar com o funcionário a fim de explicar e não impor a nova filosofia da organização.

Identifica-se, portanto, nesse momento inicial de elaboração e implementação da nova estratégia da Mercur as seguintes estratégias de comunicação: contato direto com o conselho administrativo da empresa, para informar a mudança estratégica e apresentar a nova estrutura para os funcionários; envolver os funcionários na elaboração da nova visão e valores por meio da aplicação de um questionário; aplicação do programa de aperfeiçoamento da educação dos colaboradores em prol do desenvolvimento sustentável para alguns funcionários; e o diálogo com os funcionários que ofereceram resistência à nova estratégia. Estas estratégias estão dispostas no Quadro 2, a seguir, que apresenta, também, os possíveis objetivos da empresa ao utilizar determinada estratégia, o tipo de comunicação aplicada e os instrumentos e ações utilizados que foram possíveis de identificar durante a pesquisa documental:

Quadro 2 – Estratégias de comunicação na elaboração e implementação da nova estratégia na Mercur

Estratégia de comunicação	Objetivo da empresa	Tipo de Comunicação	Instrumentos/ações
Contato direto com o conselho administrativo	Informar e apresentar o novo compromisso institucional e o novo organograma da empresa para os funcionários	Interpessoal	Apresentação verbal
Envolvimento dos funcionários na elaboração da nova visão e valores da empresa	Diagnosticar o entendimento e compreensão dos funcionários referente à visão e aos valores da empresa dentro da nova abordagem estratégica sustentável.	Mediada	Questionários
Programa de aperfeiçoamento da educação dos colaboradores em prol do desenvolvimento sustentável	Incentivar a aderência dos funcionários à nova estratégia.	Interpessoal e mediada	• Funcionários selecionados;
			• Conversação;
			• Treinamentos;
			• Palestras;
			• Artigos, revistas, filmes e documentários.
Diálogo	Explicar a nova proposta de filosofia para os funcionários que demonstraram resistência.	Interpessoal	Conversação

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Esse momento inicial, portanto, se constituiu em um processo de elaboração e definição da nova estratégia da empresa, definindo-se o compromisso institucional, visão, direcionadores, direcionamentos e ações estratégicas, destacados no subcapítulo anterior. Como destacado por Mintzberg *et al.* (2006), a mudança estratégica também envolve a revisão das redes de comunicação e interação da empresa, com base nas novas diretrizes e filosofia definidas. A Mercur apresentou esse momento da mudança ao rever seus processos cotidianos de interação entre empresa e funcionários e também entre os funcionários. De acordo com Antinarelli (2013), a direção da empresa acreditava que, para tornar acessível aos colaboradores o novo modelo de gestão descentralizado, era preciso proporcionar espaços de diálogos e convivência no dia a dia da empresa. Um desses espaços criados foi a roda de chimarrão, destacada por Jorge Hoelzel em sua fala no TEDx e na Dissertação de Klafke (2013). Jorge Hoelzel a descreve como rodas de conversa que a empresa faz semanalmente com um grupo de funcionários, onde os funcionários são estimulados a trazerem assuntos que eles gostariam de discutir. Em complemento, Klafke (2013) destaca que os temas colocados

em pauta vão do meio ambiente ao preconceito, procurando-se abordar aspectos relacionados à vida pessoal dos participantes com ênfase na educação, livros e debates sobre diversidade e inclusão social.

Outro espaço criado foi a roda viva, ressaltada por Antinarelli (2013). O intuito da criação desse espaço foi facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional. Consiste de um encontro de pessoas com um tema específico, em que elas levam suas preocupações, realizações ou vivências relacionadas ao tema. De acordo com o diretor geral da empresa, este espaço possibilita que ocorra, através do compartilhamento das necessidades das pessoas, um processo de troca de conhecimento, opiniões e pontos de vista sobre uma determinada situação. Além desses espaços, também foi repensada a estrutura física da empresa para facilitar a comunicação entre os funcionários. Como destaca um dos coordenadores da Mercur, na dissertação de Klafke (2013), a mudança de estrutura da empresa fez com que muitas barreiras internas fossem eliminadas, facilitando o processo de aproximação e comunicação entre as pessoas. Isso incluiu a eliminação de barreiras visuais no espaço interno das áreas administrativas, resultando em um espaço de trabalho compartilhado, sem muitas divisórias, paredes ou salas.

Identifica-se, portanto, neste momento de revisão das redes de comunicação e interação da empresa as seguintes estratégias de comunicação: roda de chimarrão, roda viva e a eliminação de barreiras visuais no espaço interno. É possível observar que a principal intenção da empresa com essas estratégias seria proporcionar e incentivar o diálogo e o compartilhamento, não apenas de ideias e opiniões, mas também de espaços. Essas estratégias, assim como os possíveis objetivos da empresa ao utilizá-las, o tipo de comunicação aplicada e os instrumentos e ações utilizados que foram possíveis de identificar durante a pesquisa documental são apresentados no Quadro 3, que é mostrado abaixo:

Quadro 3 – Estratégias de comunicação na revisão das redes de comunicação e interação da Mercur

Estratégia de comunicação	Objetivo da empresa	Tipo de comunicação	Instrumentos/ações
Roda de Chimarrão	Incentivar o diálogo e interação entre os funcionários e a empresa	Interpessoal	Conversação
Roda Viva	Facilitar a aprendizagem e desenvolvimento organizacional	Interpessoal	Conversação
Eliminação de barreiras visuais no espaço interno	Proporcionar um espaço de trabalho mais compartilhado	Interpessoal	Abertura de espaços físicos

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Passado o momento inicial da mudança estratégica, em 2009, foram identificadas, durante a pesquisa documental, outras estratégias de comunicação utilizadas pela Mercur ao longo dos anos. Elas são usadas até o presente momento, em seu relacionamento com os funcionários. A maioria dessas estratégias foram identificadas por meio dos vídeos do canal oficial da Mercur no YouTube, em imagens publicadas na página oficial da Mercur no Facebook, e no *site* oficial da empresa. Reforça-se, contudo, que a análise dessas estratégias de comunicação foi realizada de forma parcial, com base apenas nos dados e informações possíveis de serem identificados por meio dos documentos utilizados, sem o contato direto com a empresa.

Em 2011, a Mercur realizou dois fóruns: o fórum de bem-estar e o fórum de educação. Esses dois eventos, de acordo com o *site* (MERCURb, 2016) da empresa, faziam parte da agenda educacional dos colaboradores, ou seja, possuía como público alvo os funcionários da Mercur. Porém, a empresa sentiu a necessidade de também compartilhar esse evento com a comunidade visto que, como destacado na reportagem do *ClicRBS* (CLICRBS SANTA CRUZ, 2016), o novo posicionamento incluía ampliar continuamente o valor social de sua atuação. Logo, os participantes dos fóruns estavam divididos entre os funcionários da Mercur e pessoas da comunidade que tiveram interesse em participar. De acordo com a reportagem, os fóruns foram realizados, respectivamente, nos dias 09 e 10 de Junho de 2011. Como apresentado no vídeo “Fóruns Mercur 2011”, foram dois dias de intensos diálogos, com o objetivo de proporcionar reflexão conjunta sobre a educação e bem-estar.

O evento inicial foi o fórum de educação que, de acordo com o *site* da empresa, teve a intenção de propor uma reflexão sobre a função e as principais questões da educação, contribuindo para a construção coletiva de um entendimento sobre educação para a vida, mais ampla do que a educação para o mercado. Já o segundo evento foi o fórum de bem-estar, que procurou explorar o bem estar por meio de diálogos entre os participantes, articulando temas como trabalho, família, futuro, liberdade e vida. Ambos os fóruns foram mediados pela filósofa Márcia Tiburi, graduada em filosofia e artes e doutora em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). No vídeo, Márcia Tiburi revela que, ao mediar os fóruns, procurou propor a reflexão sobre o sentido da educação para a vida, colocando em cena a importância do pensamento sobre a importância da educação. Sérgio Esteves, representante da AMCE Negócios Sustentáveis³, no vídeo também ressalta que um dos objetivos da realização dos fóruns foi comunicar que a Mercur tem uma legitimidade para

³ A AMCE Negócios Sustentáveis é uma empresa que orienta inovações e projetos envolvendo organizações e suas cadeias de valor (AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS, 2016).

operar, “[...] legitimidade essa que é oferecida porque é uma empresa que dialoga com a sociedade, que ouve a sociedade e com a sociedade então toma decisões envolvendo seus produtos, seus serviços e sua forma de atuar”.

Ao observar a Figura 2 (ANEXO A), é possível identificar que o evento aconteceu em uma espécie de salão, ambientado com grandes mesas redondas, onde os participantes foram distribuídos. Havia também materiais de comunicação visual, como: painel interativo com a frase “A Mercur se expressa através de você”, ilustrado na Figura 3 (ANEXO A); *banners* com informações sobre ações estratégicas da empresa na época como o projeto borracha natural, campanha de consumo consciente, inventário de emissões de gases do efeito estufa e estação de tratamento de efluente, ilustrados na Figura 4 (ANEXO A); e *display* no centro das mesas com frases representando opiniões sobre os temas dos fóruns, como “[...] bem estar é sempre ficar perto das pessoas que gostam da gente, ficar na presença de Deus”, ilustrado na Figura 5 (ANEXO A).

Entende-se que os fóruns de educação e bem-estar da Mercur podem ser caracterizados como uma estratégia de comunicação que buscou imergir, principalmente, os funcionários na filosofia da empresa, não apenas informando, mas estimulando reflexões que envolvessem a visão e o compromisso institucional da Mercur através dos temas do bem-estar e educação. É possível identificar que foi levado em consideração na elaboração dessa estratégia o foco nas pessoas, a construção de um espaço de diálogo e o compartilhamento de conhecimento. No Quadro 4, estão dispostos os possíveis objetivos da empresa ao utilizar essa estratégia de comunicação, o tipo de comunicação aplicada e os instrumentos e ações utilizados que foram possíveis de identificar:

Quadro 4 – Fóruns de Bem-estar e Educação como estratégia de comunicação da Mercur

Estratégia de comunicação	Objetivos da empresa	Tipo de comunicação	Instrumentos/ ações
Fóruns de bem-estar e educação	Proporcionar reflexão conjunta com os funcionários e comunidade sobre os conceitos de educação e bem-estar	Interpessoal e mediada	<ul style="list-style-type: none"> • Palestra • Conversação • Materiais de comunicação visual: painel, <i>banners</i> e <i>display</i>

Fonte: elaborado pela autora (2016)

A partir do vídeo “Construindo um conceito”, publicado no canal oficial da Mercur no YouTube, foi possível identificar que a empresa se propôs a construir juntamente com os

funcionários, um conceito de comunicação. Conforme descrição do vídeo, nos dias 11, 12 e 13 de Setembro de 2013, 100 funcionários, de diferentes áreas da empresa, foram convidados a discutir, refletir e construir coletivamente um conceito de comunicação. No texto apresentado no vídeo a empresa afirma que “A Mercur acredita que a comunicação não deve ser feita por uma área, mas sim pelas pessoas. A comunicação da empresa sendo construída a partir da vivência do dia a dia. Uma mensagem transmitida por quem vive a Mercur diariamente” (YOUTUBEb, 2016).

No vídeo, não é informado qual o conceito resultante dessa vivência. Porém, é possível observar alguns detalhes que envolveram o processo de construção desse conceito. A Figura 6 (ANEXO B) ilustra o local onde ocorreu o encontro, uma espécie de área de convivência com mesas coletivas distribuídas pelo espaço. Na Figura 7 (ANEXO B) é ilustrado que a separação das mesas foi feita por grupos de setor/área, como por exemplo, o grupo da “fábrica”, identificado por meio de um *display* no centro da mesa. Na Figura 8, é possível identificar o método proposto pela empresa para a discussão e reflexão sobre o conceito de comunicação entre os grupos: por meio de materiais como papel, caneta, colagens, utilizando-se de texto, palavras, ilustrações e esquemas. A Figura 9 (ANEXO B) indica que, após a discussão, cada grupo apresentou o resultado de sua reflexão para o restante dos colegas. A Figura 10 (ANEXO B) indica que o material produzido pelos 100 funcionários selecionados para a vivência foi exposto em um painel visível para toda a empresa.

Essa estratégia de comunicação pode ser entendida como uma forma da Mercur de incluir o funcionário na decisão da forma como a empresa irá se comunicar com ele. Por mais que não tenha sido possível identificar o resultado dessa discussão e reflexão, é possível perceber a preocupação da empresa em construir um espaço de diálogo com o funcionário, legitimando a intenção da Mercur com a nova estratégia em focar nas pessoas e construir um mundo de um jeito bom para todo mundo. Nesse caso, construir uma comunicação que leve em consideração não apenas os desejos da empresa, mas também os do funcionário. A estratégia de comunicação, assim como os possíveis objetivos da empresa com ela, o tipo de comunicação aplicada e os instrumentos e ações utilizados que foram possíveis de identificar estão dispostos no Quadro 5, que segue:

Quadro 5 – Construção de um conceito de comunicação junto aos funcionários como uma estratégia de comunicação da Mercur

Estratégia de comunicação	Objetivo da empresa	Tipo de comunicação	Instrumentos / ações
Construção de um conceito de comunicação junto aos funcionários	Incluir o funcionário na decisão de como a empresa deve se comunicar com ele	Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Conversação • Papel, canetas e colagens • Painel

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Outra estratégia de comunicação adotada pela Mercur é a elaboração de campanhas e confraternizações para celebrar o aniversário da empresa. Foi identificado através do álbum de fotos na página oficial da empresa no Facebook e no canal oficial da empresa no YouTube, que foram realizados uma campanha de comemoração dos 90 anos da Mercur e também momentos de confraternização para os 91 e 92 anos da empresa. A campanha envolveu a criação de uma identidade visual, ilustrada na Figura 11 (ANEXO C); a criação da *hashtag* “#eufaçoarte”, a qual incentivava os colaboradores, fornecedores e representantes a compartilhar imagens mostrando que eles fazem parte da história da empresa, que estão ilustradas na Figura 12 (ANEXO C); o desenvolvimento de um caderno de recordações, enviadas por colaboradores, fornecedores, representantes e clientes através de um *site* (MERCURc, 2016) especial para isso ou então em um caderno físico, ilustrado na Figura 13 (ANEXO C); e um momento de confraternização na empresa com os funcionários.

No dia 11 de junho, a Mercur completou 90 anos de história. Foi um dia especial porque pudemos recordar e contar lembranças de uma empresa que se constrói a cada dia. É por isso que queremos agradecer por você estar junto conosco. Um abraço a todos que participaram desse momento e diariamente constroem a nossa história (YOUTUBEc, 2016).

A partir das fotos publicadas pela empresa e do conteúdo do vídeo, é possível identificar que o evento de confraternização dos 90 anos ocorreu no refeitório da empresa, ilustrado na Figura 14 (ANEXO C); com distribuição de bolo; um espaço com um telão, onde passavam as fotos do “#eufaçoarte”, ilustrado na Figura 15 (ANEXO C); um painel para escrever recados, ilustrado na Figura 16 (ANEXO C); e *displays* de mesa com as fotos do “#eufaçoarte”, ilustrado na Figura 17 (ANEXO C).

Sobre os 91 anos da Mercur, teve-se acesso apenas ao momento de confraternização proporcionado pela empresa para os funcionários. A partir das fotos publicadas na página

oficial da empresa no Facebook, é possível identificar que a comemoração dos 91 anos da empresa envolveu uma confraternização entre os colaboradores em um espaço de convivência decorado com temática de aniversário, ilustrada na Figura 18 (ANEXO D). Foram disponibilizados acessórios como chapéus, perucas e óculos, além de plaquinhas com dizeres como “#nósnamercur”, “parabéns Mercur”, “eufaço parte”, “#Mercur91anos”, “11/06/2015 Inesquecível” para os funcionários tirarem fotos, ilustradas na Figura 19 (ANEXO D).

Já nos 92 anos da Mercur, é possível perceber que houve uma melhor elaboração da confraternização, comparado com os 91 anos. A descrição do álbum de fotos do evento na página oficial da empresa no Facebook diz: “No dia 11 de junho a Mercur completou 92 anos de existência. E para comemorar esta data querida, realizamos um amigo secreto diferente para conectar nossos colaboradores. Acompanhe as fotos!”. Ao analisar as fotos, é possível observar que a comemoração de 92 anos da empresa envolveu os colaboradores em uma espécie de amigo secreto. O evento de confraternização ocorreu ao ar livre, com uma ambientação de almofadas, *pallets* e toalhas, ilustrado na Figura 20 (ANEXO E). O presente de troca do amigo secreto era um cartão já pré-elaborado. O título do cartão era “Na Mercur, acreditamos que para construir um mundo melhor para todos, precisamos nos conectar”. O conteúdo do cartão solicitava o preenchimento pelo colaborador, de acordo com o que era pedido. Após a revelação do amigo secreto, esse cartão juntamente com um bombom, eram entregues, ilustrado na Figura 21 (ANEXO E).

Estas três ações de comemoração do aniversário da Mercur podem ser identificadas como estratégias de comunicação que visam valorizar a história da empresa e, ao mesmo tempo, envolver uma integração com os funcionários, valorizando a sua dedicação à empresa ao longo do tempo. Na campanha de 90 anos da Mercur, é possível observar a intenção da empresa em envolver, tanto os funcionários, quanto fornecedores e representantes, na construção do conteúdo da campanha. Com a ação da “#eufaço parte” e o caderno de recordações, a empresa proporcionou um espaço de compartilhamento de vivências e experiências. Destaca-se o foco nas pessoas e o incentivo do diálogo e compartilhamento anteriormente ressaltados no posicionamento estratégico da Mercur. Já nas ações de 91 e 92 anos, a participação do funcionário aconteceu de forma mais superficial, porém, ainda sim, houve o estímulo da integração e compartilhamento entre todos, principalmente com a ação do amigo secreto que estimulou a integração entre os funcionários. No Quadro 6, a seguir, esta estratégia de comunicação está disposta de acordo com a ação de cada aniversário, assim como os possíveis objetivos da empresa com cada uma, o tipo de comunicação aplicada e os instrumentos e ações utilizados que foram possíveis de identificar:

Quadro 6 – Campanhas de aniversário como estratégias de comunicação

Estratégia de comunicação	Objetivo da empresa	Tipo de comunicação	Instrumentos/ações
Campanha de 90 anos Mercur	Comemorar os 90 anos da empresa, ressaltando a importância dos funcionários, representantes e fornecedores na construção da história da Mercur.	Interpessoal e mediada	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade visual • Ação “#eufaço parte” • Caderno de recordações • Evento de confraternização
Confraternização 91 anos Mercur	Comemorar os 91 anos da empresa, proporcionando um momento de integração entre os funcionários	Interpessoal	Evento de confraternização
Ação de 92 anos Mercur	Comemorar os 92 anos da empresa, proporcionando um momento de integração e compartilhamento entre os funcionários	Interpessoal e mediada	Evento de confraternização e cartão

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Essas foram as estratégias possíveis de identificar através dos documentos acessados durante a pesquisa documental. Como ressaltado anteriormente, não foi possível o contato direto com a empresa Mercur. Por conta disso, estas estratégias não são determinadas como as únicas aplicadas pela empresa nesse período de reposicionamento estratégico, mas sim as que a pesquisadora foi capaz de identificar. Assim sendo, com base nessas estratégias de comunicação, a partir de um olhar parcial sobre elas, identificaram-se os possíveis modelos de comunicação adotados pela Mercur e os resultados dessas estratégias no relacionamento da empresa com os funcionários.

Com base na teoria dos modelos de relações públicas de Grunig (2011), verifica-se que as estratégias de comunicação adotadas pela Mercur apresentam, em sua maioria, um fluxo de comunicação de duas mãos, como, por exemplo, o envolvimento dos funcionários na elaboração da nova visão e valores da empresa e o programa de aperfeiçoamento da educação dos colaboradores sobre sustentabilidade. De igual forma, tal tipo de fluxo aparece no método do diálogo aplicado com os funcionários que apresentaram resistência a mudança, as rodas de chimarrão, a roda viva, os fóruns de bem estar e educação, a construção de um conceito de comunicação e a campanha de aniversário dos 90 e 92 anos da Mercur.

Nessas estratégias, os funcionários foram estimulados a compartilharem sua opinião, ideias, conhecimentos e reflexões com a empresa e também entre eles. Cada uma delas

possuía um objetivo específico, contudo, todas proporcionaram um espaço de diálogo entre a empresa e funcionários, onde ambas as partes do relacionamento expressaram suas ideias, desejos e objetivos. Em contrapartida, também foi verificado, em menor número, estratégias de uma mão: o contato direto com o conselho administrativo da Mercur para apresentação da nova estrutura e a comemoração do aniversário de 91 anos da Merucr. Em ambas as estratégias, o fluxo foi originado da empresa para o funcionário, sem haver uma troca ou diálogo: em uma, foi apenas informado a mudança estratégica e, em outra, proporcionado um espaço para comemoração e integração entre os funcionários, mas sem o esforço de incluí-los no processo.

Quanto ao equilíbrio da comunicação, destaca-se a predominância da comunicação simétrica, visto o esforço da Mercur em criar um diálogo entre a organização e os funcionários por meio das estratégias de duas mãos. Quanto ao tipo de comunicação, observa-se a presença de ambos os tipos, tanto mediada quanto interpessoal. No entanto, o tipo de comunicação interpessoal foi identificado mais vezes. Visto que, em todas as estratégias apresentadas, é possível identificar coerência com as diretrizes estratégicas da empresa e a preocupação em fomentar o diálogo, compreende-se que a comunicação na Mercur é trabalhada de maneira ética. Portanto, com base nesta análise, é possível inferir que o modelo de relações públicas e comunicação mais predominante no relacionamento da Mercur com seus funcionários configura-se no modelo simétrico de duas mãos. Todavia, também é detectado, com base nas estratégias de uma mão, o modelo de informação pública já que, por meio dessas estratégias, a empresa apenas informou de forma dirigida o que precisava para o funcionário, sem necessariamente ouvir suas percepções.

Dado que, em sua maioria, as estratégias de comunicação adotadas pela Mercur no período de reposicionamento estratégico apresentam um fluxo de comunicação de duas mãos, deduz-se os efeitos dessas estratégias no relacionamento da empresa com seus funcionários. Primeiramente, identificou-se a *percepção mútua*, no momento em que a empresa percebe e assume a importância dos funcionários na construção da nova estratégia e no desenvolvimento organizacional, atribuindo-lhes autonomia e proporcionando um espaço de diálogo. Tal processo pode ser percebido na aplicação dos questionários sobre a visão e valores da empresa, construção do conceito de comunicação, nos fóruns de bem estar e educação e nas rodas de chimarrão e roda viva. Assim como, por meio dos relatos dos funcionários encontrados na dissertação de Klafke (2013), os mesmos também percebem a construção de um espaço de diálogo entre eles e a empresa e o desejo da empresa de eles terem cada vez mais autonomia e voz nos processos de decisão. Já com o programa de

aperfeiçoamento da educação dos colaboradores em prol do desenvolvimento sustentável é possível identificar o efeito de *compreensão*. Com essa estratégia, tanto a Mercur quanto os funcionários começam a compartilhar um mesmo conhecimento e entendimento sobre o novo propósito e a nova estratégia da empresa. Por último, outro efeito identificado foi a da *concordância*, no momento em que a Mercur deseja e proporciona maior autonomia e espaços de diálogo para os funcionários e eles percebem que é preciso cada vez mais compartilhar suas ideias e opiniões para contribuírem com o desenvolvimento da organização.

Como destacado na metodologia desse estudo, foram utilizadas na análise do conteúdo da pesquisa quatro categorias: *tipo de público*, *mudança estratégica*, *estratégias de comunicação* e *modelo de comunicação*. A fim de distribuir de forma visual e resumida os resultados da análise em cada categoria, construiu-se quadros descritivos para cada uma. Na categoria de *tipo de público*, inferiram-se aspectos como grau de dependência, grau de participação e nível de interferência dos funcionários na empresa Mercur; os interesses, objetivos e expectativas dos funcionários em trabalhar na empresa e os interesses, objetivos e expectativas da empresa em relação aos funcionários. Estes aspectos e os resultados das respectivas análises são apresentados no Quadro 7, apresentado abaixo:

Quadro 7 – Categoria *tipo de público*

Grau de participação	Aumento da representatividade da opinião e decisões dos funcionários da Mercur perante os negócios da empresa.
Nível de interferência dos funcionários na empresa	O espaço para os funcionários compartilharem sua opinião e o aumento da sua autonomia na tomada de decisão faz com que sua interferência no desempenho da Mercur seja cada vez maior.
Interesse/objetivos/expectativas dos funcionários	Disponibilização de espaços para expressão da sua opinião e compartilhamento de suas vivências e experiências, além de se sentirem seguros em tomadas de decisões necessárias.
Interesse/objetivos/expectativas da empresa	Funcionários com atitude questionadora e autônoma, assim como acessíveis a trabalhos em equipes.

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Na categoria de *mudança estratégica*, percebem-se questões como os principais aspectos da empresa modificados e como foi realizado o lançamento e implementação da nova estratégia. Esses aspectos, bem como o resultado da análise de cada um deles, são apresentados no Quadro 8, que segue:

Quadro 8 – Categoria mudança estratégica

Principais aspectos modificados	O compromisso institucional, a visão, os valores (direcionamentos) e os objetivos estratégicos (direcionamentos) foram revistos e modificados;
	A Mercur não mais trabalha em função dos lucros, mas sim das pessoas;
	Os pilares da estratégia da Mercur passaram a ser a sustentabilidade, as pessoas, o conhecimento e o discernimento;
	Aumento da participação dos funcionários nos processos de decisão da Mercur;
Lançamento e implementação da nova estratégia	Não foi identificado um momento exato de lançamento do reposicionamento estratégico;
	O início da efetivação da nova estratégia ocorreu no momento de apresentação e aplicação do novo organograma da empresa, mais horizontal e democrático;
	Foi identificado, também, como parte do processo de implementação da nova estratégia a construção de novas ações estratégicas a fim de atender os novos objetivos estratégicos da Mercur.
	A realização da nova estratégia sofreu resistência por parte de alguns funcionários, uns compreenderam a nova proposta da empresa e permaneceram, outros não conseguiram se adaptar e se desligaram da empresa.

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Na categoria de *estratégias de comunicação*, deduzem-se aspectos como as diretrizes que regem a estratégia de comunicação da empresa; as estratégias de comunicação adotadas; o tipo dessa comunicação (mediada ou interpessoal); as ações e instrumentos aplicados; os objetivos da empresa com os materiais de comunicação. O modo como os funcionários percebem os materiais de comunicação não foi possível analisar, pois não se obteve acesso direto à percepção dos funcionários. Tais aspectos analisados e os resultados são apresentados no Quadro 9, disposto abaixo:

Quadro 9 – Categoria *estratégias de comunicação*

Diretrizes	Foco na sustentabilidade, pessoas, conhecimento e discernimento. Além da criação de um espaço que proporcione o compartilhamento de conhecimento, o diálogo e a cooperação entre as pessoas.		
Estratégias de comunicação	Tipo de comunicação	Objetivos da empresa	Instrumentos/ações
Contato direto com o conselho administrativo	Interpessoal	Informar e apresentar o novo compromisso institucional e o novo organograma da empresa para os funcionários	Apresentação verbal
Envolvimento dos funcionários na elaboração da nova visão e valores da empresa	Mediada	Diagnosticar o entendimento e compreensão dos funcionários referente a visão e aos valores da empresa dentro da nova abordagem estratégica sustentável.	Questionários
Programa de aperfeiçoamento da educação dos colaboradores em prol do desenvolvimento sustentável	Interpessoal e mediada	Incentivar a aderência dos funcionários à nova estratégia.	• Funcionários selecionados;
			• Conversação;
			• Treinamentos;
			• Palestras; • Artigos, revistas, filmes e documentários.
Diálogo	Interpessoal	Explicar a nova proposta de filosofia para os funcionários que demonstraram resistência.	Conversação
Roda de Chimarrão	Interpessoal	Incentivar o diálogo e interação entre os funcionários e a empresa	Conversação
Roda Viva	Interpessoal	Facilitar a aprendizagem e desenvolvimento organizacional	Conversação
Eliminação de barreiras visuais no espaço interno	Interpessoal	Proporcionar um espaço de trabalho mais compartilhado	Abertura de espaços físicos
Fóruns de bem-estar e educação	Interpessoal e mediada	Proporcionar reflexão conjunta com os funcionários e comunidade sobre os conceitos de educação e bem-estar	• Palestra • Conversação • Materiais de comunicação visual: painel, <i>banners</i> e <i>display</i>
Construção de um conceito de comunicação junto aos funcionários	Interpessoal	Incluir o funcionário na decisão de como a empresa deve se comunicar com ele	• Conversação • Papel, canetas e colagens • Panel

Continua

			Conclusão
Campanha de 90 anos Mercur	Interpessoal e mediada	Comemorar os 90 anos da empresa, ressaltando a importância dos funcionários, representantes e fornecedores na construção da história da Mercur.	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade visual • Ação “#eufaço parte” <ul style="list-style-type: none"> • Caderno de recordações • Evento de confraternização
Confraternização 91 anos Mercur	Interpessoal	Comemorar os 91 anos da empresa, proporcionando um momento de integração entre os funcionários	Evento de confraternização
Ação de 92 anos Mercur	Interpessoal e mediada	Comemorar os 92 anos da empresa, proporcionando um momento de integração e compartilhamento entre os funcionários	Evento de confraternização e cartão

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Na categoria de *modelo de comunicação*, depreendem-se o fluxo da comunicação (mão única ou duas mãos); o equilíbrio da comunicação (simétrica ou assimétrica); se a comunicação é trabalhada de forma ética; os modelos de Relações Públicas predominantes e os efeitos das estratégias de comunicação no relacionamento da Mercur com seus funcionários. Estes aspectos, do mesmo modo como as análises empreendidas para casa uma delas, estão no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – Categoria *modelo de comunicação*

Fluxo da comunicação	Predominantemente de duas mãos
Equilíbrio da comunicação	Simétrica
Ética	Comunicação trabalhada de forma ética
Modelos de relações públicas	Modelo simétrico de duas mãos
	Modelo de informação pública
Efeitos das estratégias de comunicação	Percepção mútua
	Compreensão
	Concordância

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Por fim, ao longo da pesquisa documental e análise dos dados adquiridos, percebeu-se que, com a nova estratégia, a Mercur passou a investir na construção de espaços de diálogo, no bem estar, na educação e no compartilhamento de conhecimento no relacionamento com seus públicos, incluindo os funcionários. Como ressaltado anteriormente, não foi possível o acesso direto à empresa e, conseqüentemente, aos funcionários. Dessa forma, não se obteve a percepção e entendimento por parte dos funcionários sobre a mudança estratégica da empresa,

impossibilitando a compreensão desse lado do relacionamento. Além disso, compreende-se que, assim como em toda organização, podem existir ruídos de comunicação no dia a dia da empresa ou estratégias de comunicação não bem sucedidas, aspectos que não foram possíveis de identificar nessa pesquisa.

Como resultado, não há dados suficientes para determinar de forma precisa o tipo de relacionamento construído entre a Mercur e seus funcionários. Entretanto, ao se embasar nas novas diretrizes e princípios estratégicos da empresa e nas características da comunicação trabalhada pela empresa, apontadas anteriormente, infere-se que, possivelmente, a Mercur vem se esforçando em construir um relacionamento comunitário/compartilhado com seus funcionários. A recorrente intenção da empresa com as estratégias de comunicação em proporcionar espaços de diálogo, estimular o compartilhamento de conhecimento, vivências, opiniões e ideias, entre ela e os funcionários, e também entre os funcionários em si, serve de alicerce para esta inferência. Assim como, também, a nova proposta de visão da Mercur, “O mundo de um jeito bom para todo mundo”, que possui como base o bem estar social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de entendimento geral que as organizações, como unidades sociais, necessitam recorrentemente, de renovação, para se adaptarem ao contexto social, político e econômico em que estão inseridas. Esta adaptação geralmente envolve a avaliação das estratégias, verificando se os objetivos, metas e ações atuais da empresa ainda atendem ao propósito do negócio. Muitas empresas, ao realizar esta avaliação, percebem a necessidade de reavaliar e mudar toda a sua estrutura, não apenas estratégias pontuais, mas seu compromisso com a sociedade, sua filosofia, valores e objetivos, como é o caso do objeto desse estudo, a empresa Mercur.

Os funcionários são parte essencial para a sobrevivência de uma organização, pois é com o auxílio deles que a empresa é capaz de desenvolver seus produtos e serviços. Desta maneira, os funcionários podem ser considerados como peças chave para o desenvolvimento estratégico da organização. Assim sendo, é de vital importância que este público compreenda e se identifique com o propósito, valores e objetivos da empresa. No momento em que uma organização decide mudar sua estratégia de gestão do negócio, o relacionamento com seus funcionários é inevitavelmente afetado, desestabilizando as motivações e sentido que esse público atribuía ao seu trabalho.

Esse estudo buscou colocar em pauta a importância da comunicação na gestão dos possíveis conflitos emergentes no relacionamento organização/funcionários no processo de reposicionamento estratégico empresarial. Para isso, foi determinado como problema central: como se deu o planejamento das estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários no caso de reposicionamento estratégico da empresa Mercur? Acredita-se que o problema foi respondido de forma parcial. Frente ao fato de que não foi possível o acesso direto à empresa, as estratégias de comunicação aqui descritas e analisadas correspondem apenas às que foram possíveis de ser identificadas na pesquisa documental, e não à totalidade das estratégias utilizadas pela Mercur no processo de reposicionamento estratégico. Para atender a esse problema, foi determinado como objetivo geral: analisar as estratégias de comunicação e de relacionamento com os funcionários no processo de reposicionamento estratégico da Mercur. Considera-se que esse objetivo foi atendido de forma parcial, visto que não foi possível identificar o conjunto completo das estratégias de comunicação utilizadas pela empresa no processo de reposicionamento estratégico, resultando em uma análise parcial.

Para dar conta do objetivo geral, foram estabelecidos mais três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico contemplou mapear as diretrizes organizacionais que regem o

posicionamento estratégico de gestão da Mercur. Considera-se que esse objetivo foi atendido, dado que foram identificados os principais pilares de sustentação da estratégia da Mercur, que são as pessoas, a sustentabilidade, o conhecimento e o discernimento. Pilares esses que foram refletidos nos motivos para o reposicionamento estratégico da empresa e nos elementos de composição da nova estratégia, identificados como o seu compromisso institucional, visão, direcionadores, direcionamentos e projetos estratégicos.

Já o segundo objetivo específico se propôs a identificar e descrever as estratégias de comunicação utilizadas na gestão do relacionamento com os funcionários. Considera-se que esse objetivo foi atingido parcialmente, em razão de não ter sido permitido o acesso direto à empresa. Logo, foram identificadas e descritas um total de doze estratégias de comunicação, sendo elas distribuídas em campanhas, fóruns, eventos, ações específicas, programas internos, aplicação de questionário e a construção de espaços de diálogo. Percebeu-se que essas estratégias utilizavam-se, em sua maioria, da comunicação interpessoal, além de apresentarem um fluxo de duas mãos, sendo simétricas e aplicadas de forma ética. Como resultado, inferiu-se a possibilidade da Mercur procurar aplicar um modelo de comunicação simétrico de duas mãos em seu relacionamento com os funcionários.

Por último, o terceiro objetivo específico procurava observar se as expectativas da organização perante as estratégias de comunicação foram correspondidas e quais foram os resultados. Conclui-se que esse objetivo não foi atendido, dado que não se obteve acesso direto à empresa e, conseqüentemente, à sua percepção frente à mudança estratégica e ao uso de estratégias de comunicação no processo.

De modo geral, percebe-se que a nova estratégia da Mercur procura atribuir maior autonomia aos funcionários nas tomadas de decisão, ampliando e fomentando espaços de diálogo e troca de conhecimento, além de tornar a estrutura organizacional mais horizontal e democrática. Os temas sustentabilidade e bem estar também recebem destaque por meio da visão, direcionamentos e projetos estratégicos que envolvem a prática de atitudes sustentáveis, focando no meio ambiente e no bem estar da comunidade. Ao identificar e analisar algumas das estratégias de comunicação que a empresa utilizou durante o processo de implementação da nova estratégia, percebe-se uma congruência entre elas e as diretrizes da macroestratégia da Mercur. Estratégias de comunicação essas que, em sua maioria, envolviam a construção de espaços de diálogo entre empresa e funcionário, como as rodas de chimarrão e roda viva; o compartilhamento de conhecimento entre ambas as partes do relacionamento, como nos fóruns de bem-estar e educação e no programa de aperfeiçoamento da educação dos colaboradores em prol do desenvolvimento sustentável; o envolvimento dos funcionários nas

decisões estratégicas da empresa, através da aplicação do questionário sobre a visão e valores ou então na ação de construção de um conceito de comunicação; e a integração entre os próprios funcionários, por meio das campanhas de aniversário de 90, 91 e 92 anos da Mercur.

Como limitações deste estudo, pode ser apontada a impossibilidade do contato direto com a empresa, o que impediu a realização de entrevistas. Acredita-se que, ao se ter acesso às percepções dos funcionários sobre a mudança estratégica e as estratégias de comunicação adotadas, ter-se-ia uma análise mais completa e profunda, atendendo ao problema do estudo. Por conta dessa limitação, compreende-se que a análise das estratégias de comunicação e das características do relacionamento entre a Mercur e os seus funcionários se deu de forma parcial.

Por fim, este estudo pretende contribuir para a área de relações públicas e comunicação, no sentido de perceber a importância de se ter conhecimento dos processos de desenvolvimento da macroestratégia de uma empresa. Ao compreender a filosofia e a lógica de gestão de uma organização, o profissional de comunicação possui maior conhecimento e ferramentas para construir as estratégias de comunicação da empresa, resultando em um processo homogêneo, sem ruídos ou divergências. Para trabalhos futuros, sugere-se a tentativa de acesso às percepções e entendimento dos funcionários em relação ao cenário de mudança estratégica, a fim de enriquecer e aprofundar o estudo.

REFERÊNCIAS

- AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. **Posicionamento**. Disponível em: <<http://site.amce.com.br/?cat=11>>. Acesso em: 22 out. 2016.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicosociologia das relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 1989
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edwaed J.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 461-478.
- ANTINARELLI, Alexandre. **Construindo a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S/A**. 2013. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- CLICRBS SANTA CRUZ. **Mercur promove fóruns sobre educação e bem estar**. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/santacruz/2011/06/09/mercur-promove-foruns-sobre-educacao-e-bem-estar>>. Acesso em: 16 out. 2016.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E.. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.
- FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas. **Anuário Unesco/Umesp de Comunicação Regional**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 12, p. 55-70, 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/view/1016/1061>>. Acesso em: 25 set. 2016.
- GOMES, Vicente. Mudança inspirada em Paulo Freire. **Revista HSM Management**, São Paulo, Mai./Jun. 2014, p 95-99. Disponível em:<<https://bc-v2.pressmatrix.com/pt-BR/profiles/7057c744be5e/editions/bedcaee0305af4f353b5>>. Acesso em: 30 set. 2016.
- GRUNIG, James. **Excellence in public relations and communication management**. Mahwah: Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das relações públicas. In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E.. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

ISO 9001. **O que é ISO 9001**. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>. Acesso em: 30 set. 2016.

KLAFKE, Roger. **Gestão pela sustentabilidade: um estudo de caso na empresa Mercur S.A.** 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MERCURa. **Linha do tempo**. Disponível em <<http://www.mercur.com.br/historia/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

MERCURb. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.mercur.com.br/institucional#responsabilidades>>. Acesso em: 25 set. 2016.

MERCURc. **Recordações**. Disponível em: <<http://www.mercur.com.br/institucional#responsabilidades>>. Acesso em: 25 set. 2016.

MINTZBERG, Henry *et al.*. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 151-176.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REVISTA HUMA. **Gestão Horizontal: fazer com x fazer para**. Disponível em: <<http://www.lg.com.br/huma/revista/gestao-horizontal-fazer-com-x-fazer-para>>. Acesso em: 16 out. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 23-34.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982. p. 3-28.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 157-177.

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 133-143.

YOUTUBEa. **Fóruns Mercur 2011**. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=jsl1_GJJdoo>. Acesso em: 17 out. 2016.

YOUTUBEb. **Construção de um conceito**. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=1_bNa7pdTeU>. Acesso em: 17 out. 2016.

YOUTUBEc. **Comemoração dos 90 anos Mercur**. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=2qj2FtFY_Gk>. Acesso em: 17 out. 2016.

YOUTUBE d. **Questione sua empresa, mude vidas**: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>>. Acesso em: 25 set. 2016.

YOUTUBEe. **INOVARSE 2014**: Jorge Hoelzer e Breno Strüssmann. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=jpPsOKRvcAA>>. Acesso em: 25 set. 2016.

APÊNDICE A – Questionário 1: questionário com questões abertas

Questionário para representante da área de comunicação da empresa

Este instrumento tem como objetivo de identificar as estratégias de comunicação usadas junto aos funcionários no processo de mudança estratégica da Mercur, a partir da opinião de um representante da área de comunicação da empresa. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Carolina Audino Finger, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Profª Ana Karin Nunes. A identidade do sujeito será preservada.

- 1) Quais foram as orientações da direção em relação à comunicação da mudança estratégica aos funcionários em 2009? Que visão a direção queria passar aos funcionários?
- 2) A Mercur fez alguma preparação/capacitação junto à área de Comunicação/RH para disseminação da mudança? Se sim, como foi feito.
- 3) Que estratégias de comunicação a área de Comunicação/RH desenvolveu junto aos funcionários para informar sobre o reposicionamento da Mercur? (exemplos: comunicados, reuniões, cartazes, folders, eventos, vídeo, etc.)
- 4) A empresa disponibilizou algum espaço para os funcionários expressarem a sua opinião em relação a decisões estratégicas da Mercur? Se sim, como foi o processo? Se não, por quê?
- 5) Na visão da área de Comunicação/RH quais foram as principais dificuldades da implementação da nova estratégia junto aos funcionários? Cite exemplos.
- 6) Quais foram os principais aprendizados da área de Comunicação/RH durante o processo de comunicação da nova estratégia junto aos funcionários? Ou seja, quais foram os principais erros e acertos.

APÊNDICE B – Questionário 2: questionário com questões abertas

Questionário para representante da área estratégica da empresa

Este instrumento tem como objetivo de compreender o posicionamento da empresa junto aos funcionários no processo de comunicação da nova estratégia da Mercur, a partir da opinião de um representante da área estratégica da empresa. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Carolina Audino Finger, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Profª Ana Karin Nunes. A identidade do sujeito será preservada.

- 1) Quais foram as principais decisões que impulsionaram o reposicionamento estratégico da Mercur em 2009?
- 2) De que modo a empresa incorporou a influência (importância) do funcionário nesse processo de mudança estratégica? Se possível, cite exemplos.
- 3) Quais foram as diretrizes adotadas pelo grupo gestor da Mercur para comunicar o reposicionamento aos funcionários?
- 4) Como você descreveria a recepção/reação dos funcionários frente às novas diretrizes da Mercur?
- 5) Para você, de que maneira o reposicionamento estratégico da Mercur influenciou no modo com a empresa se comunica e se relaciona com os seus funcionários?

APÊNDICE C – Questionário 3: questionário com questões abertas

Questionário para um funcionário da empresa

Este instrumento tem como objetivo de identificar a percepção do funcionário frente ao processo de mudança estratégica, a partir da opinião de um funcionário. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Carolina Audino Finger, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof^a Ana Karin Nunes. A identidade do sujeito será preservada.

- 1) Para você, qual a relevância das atividades dos funcionários para o desenvolvimento da empresa? O que a empresa espera dos funcionários?
- 2) Quais eram as suas expectativas ao vir trabalhar na Mercur? Você diria que elas foram atendidas?
- 3) A empresa disponibiliza algum espaço para os funcionários expressarem a sua opinião em relação a decisões estratégicas da Mercur?
- 4) Como você ficou sabendo sobre as novas diretrizes da Mercur em 2009? Houve um comunicado oficial da empresa ou você ficou sabendo pelos colegas?
- 5) De 2009 para cá quais foram as principais mudanças no ambiente de trabalho da Mercur?
- 6) Você se sentiu ouvido pela empresa durante todos estes anos em que a mudança estratégica vem sendo realizada? Cite exemplos que ilustrem sua resposta.
- 7) Cite pontos positivos e pontos negativos de se trabalhar na Mercur considerando os últimos anos.

ANEXO A – Imagens dos fóruns de bem-estar e educação Mercur

Figura 2 – Espaço onde aconteceu os Fóruns da Mercur em 2011



Fonte: YOUTUBE. **Fóruns Mercur 2011**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jsl1_GJJdoo>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 3 – Painel “A Mercur se expressa através de você.”.



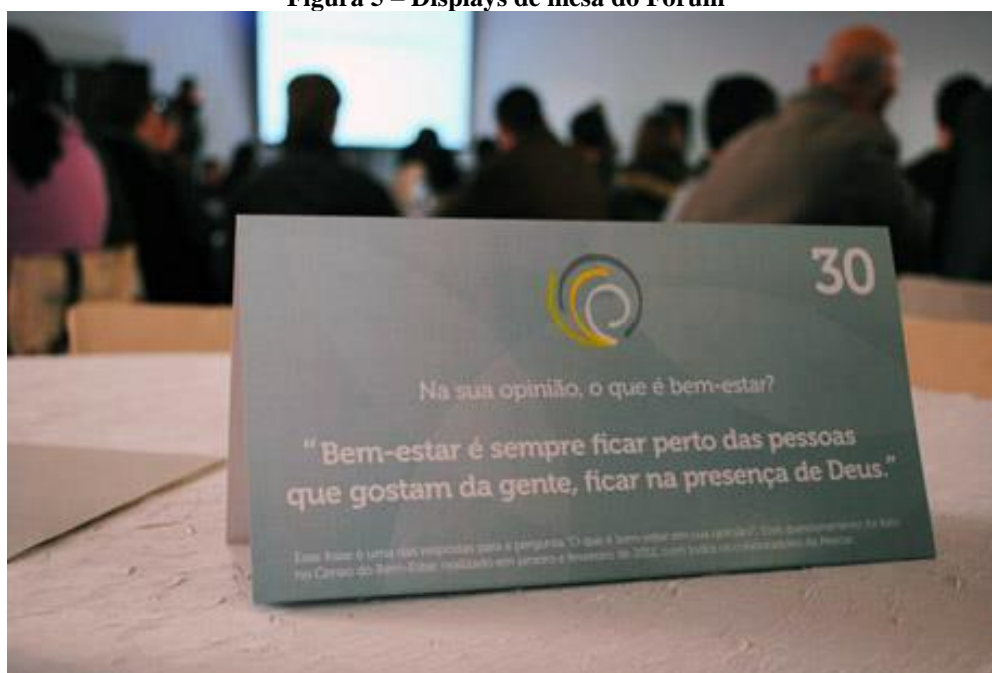
Fonte: AGÊNCIA D-SIGN. **D-SIGN participa de Fóruns da Mercur**. Disponível em: <<https://agenciadsign.wordpress.com/2011/06/15/d-sign-participa-de-foruns-da-mercur/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

Figura 4 – Banners expostos no Fórum



Fonte: AGÊNCIA D-SIGN. **D-SIGN participa de Fóruns da Mercur.** Disponível em: <<https://agenciadsign.wordpress.com/2011/06/15/d-sign-participa-de-foruns-da-mercur/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

Figura 5 – Displays de mesa do Fórum



Fonte: AGÊNCIA D-SIGN. **D-SIGN participa de Fóruns da Mercur.** Disponível em: <<https://agenciadsign.wordpress.com/2011/06/15/d-sign-participa-de-foruns-da-mercur/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

ANEXO B – Imagens do vídeo Construindo um conceito

Figura 6 – Local onde aconteceu a vivência



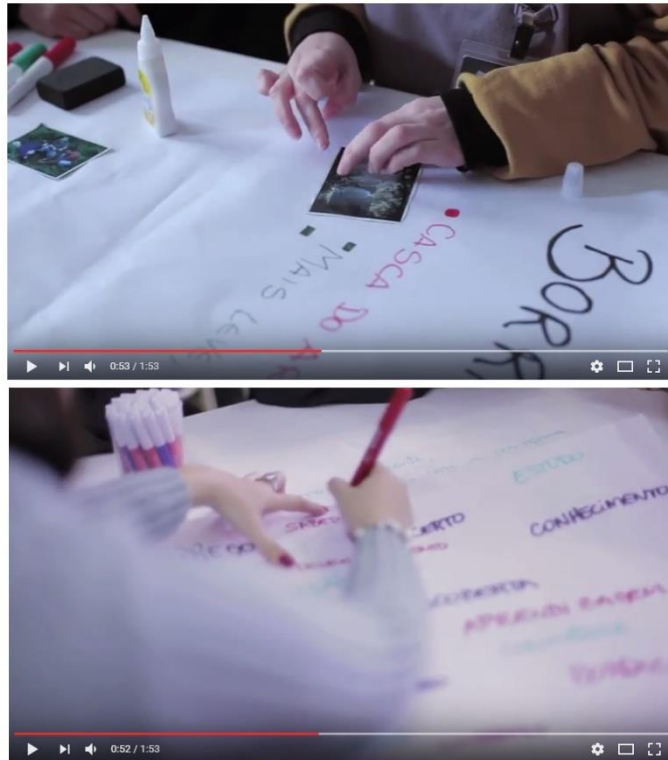
Fonte: YOUTUBE. **Construção de um conceito**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1_bNa7pdTeU>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 7 – Disposição dos grupos



Fonte: YOUTUBE. **Construção de um conceito**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1_bNa7pdTeU>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 8 – Método de discussão e reflexão sobre o conceito de comunicação



Fonte: YOUTUBE. **Construção de um conceito.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1_bNa7pdTeU>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 9 – Apresentação do resultado da discussão em grupo



Fonte: YOUTUBE. **Construção de um conceito.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1_bNa7pdTeU>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 10 – Exposição do material em um painel



Fonte: YOUTUBE. **Construção de um conceito.** Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=1_bNa7pdTeU>. Acesso em: 17 out. 2016.

ANEXO C – Imagens da comemoração de 90 anos da Mercur

Figura 11 – Identidade visual da campanha de 90 anos



Fonte: YOUTUBE. **Comemoração dos 90 anos Mercur**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2qj2FtFY_Gk>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 12 – Imagens da ação “#eufaço parte”



Fonte: FACEBOOK. **Mercur**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 13 – Caderno de Recordações



Fonte: YOUTUBE. **Comemoração dos 90 anos Mercur**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2qj2FtFY_Gk>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 14 – Espaço da confraternização



Fonte: FACEBOOK. **Mercur**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 15 – Telão com fotos do “#eufaço parte”



Fonte: YOUTUBE. **Comemoração dos 90 anos Mercur**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2qj2FtFY_Gk>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 16 – Paineis para recados



Fonte: FACEBOOK. Mercur. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 17 – Displays de mesa



Fonte: FACEBOOK. Mercur. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

ANEXO D – Imagens da comemoração de 91 anos da Mercur

Figura 18 – Espaço de confraternização dos 91 anos da Mercur



Fonte: FACEBOOK. Mercur. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 19 – Acessórios para tirar foto.



Fonte: FACEBOOK. Mercur. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

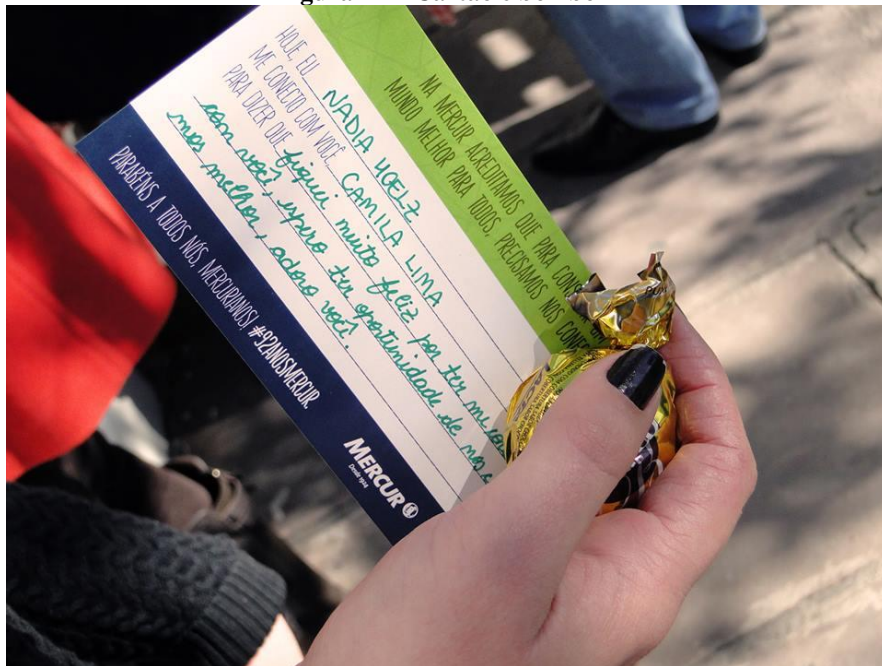
ANEXO E – Imagens da comemoração de 92 anos da Mercur

Figura 20 – ambiente de confraternização



Fonte: FACEBOOK. Mercur. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Figura 21 – Cartão e bombom



Fonte: FACEBOOK. Mercur. Disponível em: <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>. Acesso em: 17 out. 2016.