

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP  
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC  
Curso de Relações Públicas

**VANESSA KAORI OSHIRO UEDA**

**A PESQUISA DE OPINIÃO NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS:  
CASO OLIVEIRA E OLIVI ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Bauru  
2018

**VANESSA KAORI OSHIRO UEDA**

**A PESQUISA DE OPINIÃO NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS:  
CASO OLIVEIRA E OLIVI ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso realizado para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Célia Maria Retz Godoy dos Santos, e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP).

Bauru  
2018

**VANESSA KAORI OSHIRO UEDA**

**A PESQUISA DE OPINIÃO NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS:  
CASO OLIVEIRA E OLIVI ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), para obtenção de grau de bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Célia Maria Retz Godoy dos Santos.

**Banca examinadora:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Célia Maria Retz Godoy dos Santos**  
**Orientador**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roseane Andrelo**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Mariana Carareto Alves**

**BAURU**  
**2018**

*Dedico este trabalho à democracia e a liberdade  
de expressão.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a minha mãe, Lucinda, por toda a dedicação, amor e paciência. Se não fosse por todos os seus esforços eu não estaria me formando nesta universidade.

A meu irmão, Victor, por todo o companheirismo e amor mesmo estando tão longe fisicamente.

À Marina, Denise, Monalisa, Mei e Gabrielle, por serem minha família! Sem vocês a vida em Bauru teria sido muito mais difícil do que ela foi.

Às Damas Karina, Mariana e Raquel que foram parte da minha família bauruense, que foram minhas amigas, minhas irmãs, parceiras de festas e trabalhos acadêmicos.

Ao meu namorado Matheus, por todo amor, paciência e companheirismo. Por estar sempre por perto e me apoiar para fazer esse TCC.

A todos os amigos que fiz na Agência Propagação, em especial ao Felipe Gabriel (*in memoriam*) do curso de Rádio TV.

Às meninas da Oliveira e Olivi, Carol, Miriellen, Michelle, Rozangela e Vanusa, pelo apoio e a parceria durante esses dois anos.

À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Célia Retz, que apesar de todas as dificuldades e contratemplos me auxiliou durante todo esse processo.

Às professoras, Mariana e Roseane, que aceitaram cordialmente o convite para esse momento especial.

E obrigada Unesp Bauru por ser incrível e ter me proporcionado os melhores momentos!

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo apresentar a utilização da pesquisa de opinião na gestão da comunicação e da reputação em uma empresa de serviços advocatícios em Bauru/SP: a Oliveira e Olivi Advogados Associados. A metodologia inicialmente utilizada foi um levantamento bibliográfico para a construção das bases teóricas, as quais subsidiaram as conclusões e os processos de pesquisas aplicados junto aos diferentes segmentos de públicos de interesse da organização-caso. Com o intuito de demonstrar a efetividade das pesquisas de opinião para a reputação do escritório, uma vez que essas contribuem na relação com clientes e colaboradores, assim como na gestão da comunicação, foram desenvolvidas as seguintes pesquisas: de clima organizacional, de mercado, de satisfação dos clientes e grupos focais. Como resultados deste estudo, percebe-se a forte acuidade e necessidade da pesquisa para o setor de comunicação. Desse modo, ressalta-se a importância da socialização e da transparência, no ambiente organizacional, dos dados obtidos. Afirma-se isso, pois, caso não exista um retorno a médio prazo aos colaboradores, as chances de ocorrer um descrédito em relação à efetividade da pesquisa perante os participantes são maiores. Com as remodelações nas aplicações e uso das pesquisas em 2017, foi possível compreender melhor a importância dos processos de pesquisas e o uso dos dados nos diferentes setores da empresa. A partir disso, pôde-se observar uma melhora na gestão da comunicação e da reputação da empresa entre colaboradores e clientes.

**Palavras-chave:** pesquisa de opinião; reputação; comunicação; gestão; relações públicas

## **ABSTRACT**

This Course Conclusion Work aims to present the use of opinion research in the management of communication and reputation of a legal services company in Bauru, SP: Oliveira e Oliv Advogados Associados. The methodology used was a bibliographical survey, to build the theoretical bases that support the conclusions and the research processes applied to the different segments of the public interest of the case organization. Opinion surveys were developed such as: organizational climate, market climate, customer satisfaction and focus groups, so that it was possible to demonstrate their effectiveness in relation to clients and employees and in the management of communication, which consequently influences reputation. As a result of the study, one can see the strong acuity and the need for the research for the communication sector, but in the medium term, due to the lack of socialization and the lack of transparency in the use of its results, they promoted the discredit of its effectiveness towards the participants, in other words, employees of the company, who are routinely questioned, but without feedback. With the remodeling of applications and the use of research in 2017, it was possible to better understand the importance of research processes and the use of data in different sectors of the company for better management of communication and reputation among employees and customers.

**Keywords:** opinion survey; reputation, communication, management and public relations

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação da Identidade numa Organização . . . . .	14
.	
Figura 2 – Algumas Tipologias de Pesquisa . . . . .	23
Figura 3 - Prédio: Loyalty Assessoria Empresarial e Oliveira e Olivi (2004) . . . . .	25
.	
Figura 4 - Oliveira e Olivi Advogados Associados e Loyalty Assessoria (2018) . .	26
.	
Figura 5 - Organograma Oliveira e Olivi . . . . .	28
Figura 6 - Logomarca da Oliveira e Olivi . . . . .	29
Figura 7- Simbologia da Marca . . . . .	29
.	
Figura 8 - Pesquisas realizadas no período de 2010 a 2017 . . . . .	32
Figura 9 - Tipos de pesquisa realizadas na Oliveira e Olivi . . . . .	33
Figura 10 - A Pesquisa Trina. . . . .	34
Figura 11 – Procedimentos da pesquisa de Clima Organizacional . . . . .	36

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 APORTES PARA DISCUSSÃO: IDENTIDADE, IMAGEM, REPUTAÇÃO E A PESQUISA DE OPINIÃO .....	13
2.1 Identidade Corporativa e Visual .....	13
2.2 Imagem organizacional .....	15
2.3 Reputação Organizacional .....	17
2.4 Comunicação Interna .....	19
2.5 Pesquisa de opinião .....	21
3 A EMPRESA UNIVERSO DO ESTUDO: CASO OLIVEIRA E OLIVI ADVOGADOS ASSOCIADOS: .....	24
3.1 Breve panorama da Oliveira e Olivi Advogados Associados .....	24
3.2. Estrutura e Organograma .....	27
3.3 Identidade Visual. ....	28
3.4 Aspectos da Comunicação: responsabilidades públicos e meios. ....	30
4. AS PESQUISAS COMO SUPORTE PARA A COMUNICAÇÃO .....	32
4.1. Clima Organizacional. ....	34
4.1.1.A primeira pesquisa de clima (PCO) .....	35
4.1.2 A segunda pesquisa de clima (PCO) .....	35
4.1.3 A Pesquisa quali-quantitativa com Colaboradores. ....	36
4.2 Pesquisa de Mercado. ....	41
4.3 Pesquisa Trina .....	42
4.3.1 Pesquisa Trina de clima .....	43
4.3.2 Pesquisa Trina de mercado. ....	45
4.3.3 Pesquisa Trina de satisfação .....	46
5 CONSIDERAÇÕES. ....	48
6 REFERENCIAS .....	51
7 – APENDICE. ....	54
A – Briefing da Pesquisa. ....	54
B - Missão, Visão e Valores da Empresa. ....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico, observa-se concomitantemente a o desenvolvimento dos meios de comunicação. Assim como os meios evoluíram, as informações que transitam por eles também se modificaram ao longo dos tempos. Essa mudança ocorrida na comunicação fez com que a percepção do relacionamento entre organização e *stakeholders* ganhasse uma ressignificação, uma vez que o consumidor adquire maior consciência e interação com a marca, conforme indica Kotler (2010) em seu conceito de marketing 3.0. Dessa forma, as organizações passam a criar novas estratégias mais personalizadas para cada público que possuem.

Diante desse novo cenário, torna-se importante a construção de uma identidade para que a imagem da organização seja positiva, aumentando e consolidando sua reputação entre os públicos. Percebe-se, então, que o relacionamento com os públicos passa a ser de grande valia nesse contexto de mercado, assim como as diversas estratégias direcionadas para cada um deles, criando um diferencial para as organizações que as executam.

Diversas ferramentas são utilizadas para a construção dessa reputação, imagem e identidade, sendo que a gestão da comunicação é o fator mais relevante para a sedimentação de todos esses conceitos.

No entanto, para melhor se comunicar é preciso conhecer os públicos de interesse, sendo a pesquisa de opinião um dos processos mais adequados para isso. A partir dela, pode-se medir os níveis da imagem e da reputação; verificar como está sendo interpretada a identidade até então construída; observar a aceitação de uma campanha, produto ou serviço; definir o perfil de um cliente ou segmento de público; e descobrir os anseios e demandas dos colaboradores. Enfim, os dados resultantes de uma pesquisa de opinião são fundamentais para a criação de estratégias específicas para estabelecer uma comunicação mais assertiva e eficiente.

Posto isto, evidencia-se que este trabalho tem como estudo de caso uma organização do setor advocatício, no qual o valor da reputação tem relevância especial, uma vez que essa implica na conquista de novos clientes, na influência que a banca jurídica tem diante das estratégias e processos que realiza, assim como na importância que os organismos públicos e jurídicos podem dar a ela. Mais do que a maioria das empresas do mercado, um escritório de advocacia depende de sua reputação positiva para a construção, manutenção e longevidade da sua comunidade.

À vista disso, a inserção da pesquisa no segmento advocatício pode ter um leque de opções para seu uso. Assim como é importante conhecer e entender a reputação da empresa, pesquisas de satisfação com os clientes, por exemplo, podem propiciar indicadores desse resultado. Já no âmbito interno, uma pesquisa que avalie o clima organizacional pode apresentar fatores que ajudem na resolução de problemáticas internas, de forma a refletir em suas ações para com os clientes da organização. Por isso, busca-se refletir sobre como os processos de pesquisas de opinião podem influenciar na gestão da comunicação e reputação de uma organização, considerando, em especial, a área advocacia.

Portanto, o estudo realizado neste trabalho foi na Oliveira e Olivi Advogados Associados, uma empresa bauruense do ramo advocatício que tem como principal clientela pessoa jurídica. Presente no mercado há 14 anos, o escritório é ganhador de diversos prêmios de excelência empresarial, tais como o CIESP 2013, CIESP 2016, além da Análise 500 de 2017 (500 escritórios mais admirados do Brasil) e Pequenas e Médias Empresas que mais cresceram, da Revista Exame e a Consultoria Empresarial Deloitte, em 2018.

A escolha por essa empresa se deu, especialmente, porque esta pesquisadora trabalha como estagiária desde 2016 em seu departamento de comunicação, sendo uma das responsáveis pela comunicação interna e externa, assim como por diversas campanhas realizadas neste período, as quais visaram reforçar a identidade, a imagem e a reputação do escritório no mercado. A pesquisa de opinião, ou seja, os levantamentos que tem como fonte direta as pessoas, é um processo muito utilizado pelo setor de comunicação, tanto para subsidiar ações e estratégias junto ao público interno como no externo.

Para a realização dessa investigação foi utilizado como metodologia um levantamento bibliográfico sobre a literatura pertinente, que consta no segundo capítulo “Aportes para discussão; identidade, imagem, reputação e a pesquisa de opinião”, no qual alguns conceitos são apresentados de acordo com a visão de autores como: Dutton, Dukerich (1991), Hall (1992); Mael (1996); Foreman; Pratt e Foreman (2000); Schultz (2000); Van Riel (2003); Almeida (2009), Silva Neto (2010); Andrade (2012); Abrahão (2014), entre outros.

O terceiro capítulo, apresenta-se um breve histórico da organização (uma vez que a empresa atual se derivou de outras duas anteriormente), sua estrutura e organograma, a composição de sua identidade visual, assim como os aspectos da sua comunicação. O quarto capítulo intitulado: “As pesquisas como suporte para a comunicação”, traz os levantamentos realizados no período de 2010 a 2018 na organização, descrevendo metodologias, procedimentos e resultados alcançados com todas as pesquisas realizadas, uma vez que não foi permitido a divulgação dos dados, frequências e tabelas auferidos pelas mesmas.

Como resultado, espera-se poder esclarecer um pouco sobre o papel e “expressividade” da pesquisa de opinião na gestão da comunicação e da reputação de uma organização, em especial no setor da advocacia.

## **2. APORTES PARA DISCUSSÃO: IDENTIDADE, IMAGEM, REPUTAÇÃO E A PESQUISA DE OPINIÃO**

Conhecer uma organização é muito mais do que dominar o seu fluxograma, saber qual produto ou serviço ela comercializa, ou até mesmo quantos funcionários ela possui. Para entender uma organização, faz-se necessário saber qual é a sua identidade, como é vista sua imagem e como está a sua reputação perante ao público, pois esses são elementos distintos e fundamentais que permitem uma compreensão mais completa sobre uma empresa. Neste cenário, conceitos como identidade, imagem e reputação se tornam ainda mais importantes no meio organizacional, uma vez que refletem diretamente na construção, manutenção e longevidade de uma organização. Contudo, as definições destes conceitos são variadas e, às vezes, complementares conforme os diferentes estudiosos da área.

### **2.1 Identidade Corporativa e Visual**

O conceito de identidade diverge entre os autores de acordo com a metodologia de pesquisa utilizada por cada um, assim, não há uma definição única. Todavia, este trabalho seguirá na linha de autores que defendem o termo identidade como uma visão do público interno somado à identidade visual que a organização possui, além das demais características que a compõem formando sua essência.

Identidade é tudo aquilo que mantém a integridade de um sistema ou de uma organização. Um sistema pode ter uma identidade forte ou fraca, e isso influencia muito a forma como ele se relaciona com o mundo ao seu redor ou com seus públicos de interesse. Mudanças internas e externas podem levar à preservação ou à perda da identidade da organização, por isso, admite-se que toda organização tem um potencial que pode ou não estar sendo expresso nas condições do dia-a-dia.

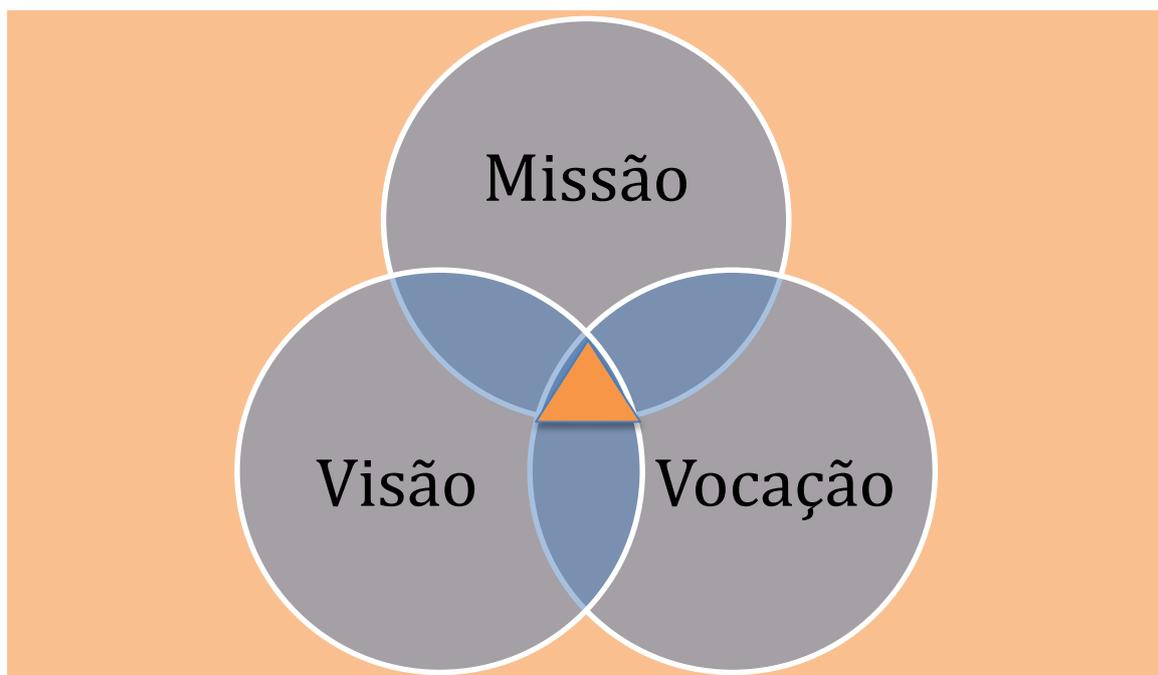
Amparando-se nesse conceito, Rindova e Schultz (1998), citado por Kopitteke e Machado (2002), apontam que a identidade no meio organizacional pode ser dividida em: corporativa (trata-se da parte visual) e organizacional (aquela que envolve a percepção por parte interna da organização). Assim, é possível entender que a identidade corporativa é representada tanto pela identidade visual, como a logomarca e outros materiais visuais, quanto pela missão, visão e valores. Dessa forma, entende-se a identidade das organizações como um processo de percepção da cultura organizacional por meio de seus colaboradores.

Complementando essa ideia, Almeida (2009) indica que a identidade organizacional, segundo os autores Van Riel (2003), Pratt e Foreman (2000), Asforth e Mael (1996), Dutton e Dukerich (1991), é um apanhado de impressões que os membros (público interno) têm da organização. Logo, pode-se inferir que uma organização é capaz de ter mais de uma identidade já que a percepção é algo subjetivo, sendo diferente em cada indivíduo, como dizem os autores Albert e Whetten (1985), Pratt e Foreman (2000) e Hall (1992).

Em contrapartida, ainda segundo Almeida (2009), autores como Hatch e Schultz (2000), Gioia e Thomas (1996) e Gioia et. al. (2000), defendem a singularidade da identidade organizacional, afirmando que, apesar das diversas percepções por se tratar de uma organização, existe apenas uma identidade que se constrói diante das perspectivas de um ambiente cultural.

Assim, percebe-se que a primeira condição para uma organização ser capacitada, ou seja, o pré-requisito para que ela tenha uma identidade forte, é ter uma estrutura conceitual que se reflete a partir de sua missão, visão e vocação. A singularidade da identidade está na percepção sobre o que é comum nestes três aspectos e que pode ser verificado pelos seus diferentes públicos, conforme ilustra a Figura 1.

**Figura 1 - Representação da Identidade numa Organização**



Fonte: Autoria Própria, 2018

Assim, observa-se que a identidade de uma organização corresponde a sua personalidade e a tudo aquilo que lhe diz respeito: seus valores, missão e sua capacitação ou vocação. Já a imagem, por sua vez, é como os diversos públicos a enxergam (ver **apêndice ‘B’**: missão, visão e valores da organização-caso).

## **2.2 Imagem organizacional**

O termo imagem é visto por diversos autores como uma percepção construída pelo público externo a respeito da organização, diferentemente do conceito de identidade. Como a imagem parte das percepções de cada indivíduo, isso significa que as construções são subjetivas. Assim, uma organização pode ter diferentes imagens e não necessariamente elas vão representar a realidade que é apresentada de forma institucional pela própria organização.

Andrade (2012) afirma que a imagem é o conjunto de simbolismos e conotações formadas no inconsciente dos indivíduos, assim como Almeida (2007), que cita Tavares (1998), Schuler (2004) e Cornelissen (2000) em concordância com essa linha de pensamento.

Apesar desse ponto comum, existem diferenças significativas entre os autores. Tavares (1998), por exemplo, considera que a imagem se trata da soma de resultados das interações, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que os indivíduos apresentam a respeito de uma determinada organização. Já Schuler (2004) trabalha com o termo ‘modelo mental’ para designar a imagem que o público desenvolve sobre a empresa, com informações cognitivas, afetivas, sensoriais e através das informações que ela recebe de outros meios a fim de agregar na memória. Para Cornelissen (2000), as interpretações cognitivas que formam a imagem de uma organização partem de fontes diversificadas, sendo assim, interpretadas pelos *stakeholders*.

De acordo com Toni (2009), a imagem é construída de modo mais aprofundado do que uma figura, como um modelo mental. Isso significa que, quando entramos em contato com alguma informação, essa é armazenada em uma espécie de banco de dados, no qual todos os dados são interconectados quando necessário o acesso à informação.

Elas servem para manter um mapa do mundo dentro de nós para que possamos pensar nos objetos sem tê-los diretamente presentes - imaginar novos objetos, combinando informações de uns e de outros que já são conhecidos - ou tomar decisões sobre como agir em determinada situação, baseados no que já aprendemos em situações anteriores semelhantes. (Toni 2009, p.239)

Ainda segundo Toni (2009), existem cinco passos para a construção de uma imagem, partindo de um exemplo em que não exista nenhuma informação sobre um objeto. O primeiro passo é o contato com o novo objeto, tal como uma fotografia de um sapo em uma revista, sendo essa sua primeira informação. Assim, esse objeto ainda não possui um significado. O segundo passo parte da curiosidade em tomar conhecimento sobre esse novo objeto, a quantidade de informação que se é adquirida depende do quanto a atenção foi atraída. A primeira busca por informações ocorre no próprio banco de dados e quando conectado a uma rede informações, tem-se a configuração da imagem. No caso do sapo, compreende-se que esse se trata de um animal, pois possui olhos, patas e boca, iniciando-se, então, a construção da imagem mental de sapo.

No terceiro passo, a frequência, a recentidade e a vivacidade influenciam diretamente na ligação dos dados que vão compor a imagem mental, isso porque compartilhar as informações sobre o objeto faz com que se aumente a frequência que é utilizada. Desse modo, torna-se a conexão mais forte e, quando se tem alguma situação envolvendo a palavra, faz com que ela se torne uma experiência vivaz.

O quarto passo se refere aos tipos de informações que compõem o modelo mental, as informações racionais (qual o habitat do sapo?), sensorial (se tocar no sapo, ele é frio?), emocional (devo ter medo?) e simbólica (uma analogia a um amigo). Por fim, o último passo, que se dá quando as informações estão no banco de dados, ocorre uma conexão mais forte com o objeto sapo, formando-se um cacho de informação. Isso implica dizer que, quando a palavra sapo for mencionada, essa gama de informações será reproduzida para um indivíduo proporcionando uma imagem única.

No entanto, como as imagens são construídas em âmbito social, algum momento da sua construção servirá como ponto de convergência para que a imagem de sapo dos outros indivíduos possa ser reconhecida.

Essa analogia remete a construção da imagem de uma organização. Nessa situação, ao entrar em contato com uma nova organização, vamos procurar mais informações sobre ela, como qual produto ou serviço oferece, e assim sucessivamente até satisfazer a curiosidade sobre ela.

Depois de formarmos um banco de dados com essas informações sobre a organização, cada vez que encontrarmos uma publicidade ou alguém que fale sobre ela, o indivíduo reviverá a memória e as informações que já possui, para então conseguir absorver mais informações e fazer conexões com as opiniões de outros indivíduos sobre a mesma organização, construindo sua imagem.

No mundo atual, na chamada Sociedade de Informação, as organizações já não podem só “produzir” bens e serviços. É preciso informar, dar-se a conhecer e, mais do que isso, comunicar para tentar criar nos públicos a imagem desejada. Isto é, uma imagem capaz de produzir efeitos emocionais, de indução da vontade, mobilização, fascínio, amor, respeito e influência. Ela pode ajudar a gerar segurança, lealdade e fidelidade a uma determinada organização, reforçando a própria construção da reputação organizacional.

### **2.3 Reputação Organizacional**

Apesar de diversos autores utilizarem os termos imagem e reputação como sinônimos, os estudos mais recentes diferenciam cada conceito. Almeida e Nunes (2007) definem que “reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização. Imagem é definida como o reflexo da identidade, se traduz em como os outros vêem a organização, respondendo à indagação de como somos vistos.” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p.267)

Almeida e Nunes (2007), com base nos conceitos teóricos de Riel e Fombrun (2007), demonstram o estudo da reputação em áreas distintas. Na administração, ela é voltada para o marketing e faz referência a associação cognitiva entre empresa e stakeholder.

Para a teoria organizacional, a reputação se trata de interpretações cognitivas usadas para a construção de sentido, assim como para o gerenciamento estratégico de ativos, que têm a funcionalidade de barreiras de entradas.

Além disso, na área da sociologia, a reputação é vista como uma construção social usada pelas empresas para gerenciar as impressões, mas não necessariamente o uso dessas impressões serão de forma ligada à realidade. Na visão da economia, a reputação é utilizada para criar vantagem competitiva, comunicando assim as principais forças da empresa. Já no campo da contabilidade ela é um ativo intangível, de forma que consegue medir a diferença entre valor contábil e valor de mercado.

Como visto, a palavra reputação tem significados similares, mas, diversos, conforme as várias ciências. Já os termos “reputação corporativa” e “reputação organizacional” são usados indistintamente e são frequentemente associados ao desempenho organizacional.

Segundo Almeida (2013), a reputação organizacional é definida “[...] como o vínculo emocional estabelecido entre as organizações e os seus diversos *stakeholders*. Isto é, consiste no grau de confiança, admiração, empatia e estima das pessoas em relação à organização.” (ALMEIDA, 2007, p.24). Ainda, pode-se dizer que a reputação de uma organização “[...] é o

resultado das imagens reproduzidas pela organização ao longo de sua história, ou seja, é um efeito cumulativo da imagem organizacional.” (ALMEIDA, 2007, p.24).

Os estudos dos autores Barnett, Bermier e Lafferty (2006), citados por Andrade (2012), enxergam o conceito de reputação dividido em três partes: a percepção, a avaliação e o ativo. Dessas três divisões, elencadas pelos autores, entende-se a reputação da organização na maneira em como ela é percebida e avaliada pelos *stakeholders* e, por último, em como ela é vista se tratando de um recurso da organização (que no caso é um recurso intangível).

A construção da reputação, ainda de acordo com Andrade (2012), é feita no dia-a-dia através das estratégias usadas, das mensagens que são passadas, assim como nas ações desenvolvidas e nas formas de relacionamentos com os diversos públicos.

Complementando, Silva Neto (2010) entende a reputação como um processo construído a longo prazo que, segundo Almeida (2005), depende de uma dualidade, pois, por um lado, tem-se a organização com o gerenciamento dos próprios recursos e, do outro, de seus observadores (os quais as organizações têm controle limitado).

Dessa forma, ter e manter a gestão da reputação traz grandes impactos positivos, possibilitando que o produto ou serviço oferecido seja valorizado no mercado. Dentre desses impactos positivos, Almeida (2013) cita: o aumento de market share, a captação e retenção de profissionais, principalmente os de destaque no mercado, e o aumento do preço das ações.

Para realizar essa gestão, o autor ainda diz se tratar de um processo gradual com cinco etapas de desenvolvimento: primeiro, é necessário assimilar o conceito de reputação e, depois, entender de que maneira ela atinge a organização; a segunda etapa é trazer para a realidade da organização ferramentas que façam a mensuração e o gerenciamento da reputação, permitindo leituras e análises mais assertivas; a terceira etapa é a integração, tanto da gestão da reputação com os planos de negócios quanto das métricas já utilizadas; a quarta etapa é a implantação de um sistema capaz de gerir todas as áreas pertinentes junto às suas métricas; a última etapa é a incorporação da gestão da reputação em nível estratégico e operacional.

Portanto, hoje a reputação é vista como um recurso intangível e é considerada tão importante que uma má reputação é capaz de encerrar as atividades de uma organização. Segundo Abrahão (2014), no atual contexto, a reputação pode representar 70% do valor de uma organização, uma vez que as pessoas possuem um enxame de informações com grande facilidade e passam a ter consciência da interatividade e cocriação, as quais são possibilitadas pela comunicação.

## **2.4 A Comunicação Interna**

Diante de uma gama de informações que chegam aos *stakeholders* das organizações e, levando em consideração que a criação de conteúdo não depende mais só delas, Freires (2011) aponta que cabe à comunicação reformular as mensagens, assim como as relações organizacionais, para que essas mensagens sejam recebidas com credibilidade.

A necessidade disso se deve, principalmente, ao multiprotagonismo dos públicos (fato em que o *stakeholder* assume diversas posições dependendo da situação em que se encontra), uma vez que diante da era da informação, as personagens do processo emissor-mensagem-canal-receptor se tornam mutáveis, podendo criar conteúdo que afetam positiva ou negativamente às organizações.

Nessa perspectiva, portanto, admite-se que a comunicação, cada vez mais, ganha espaço nas organizações como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos. Ter um diálogo, de mão dupla, com os diversos públicos se torna um diferencial.

Pode-se dizer que assim como os consumidores, o público interno também não deve ser tratado de forma massificada, pois as organizações em seu quadro de funcionários possuem gerações distintas e pessoas com interesses profissionais e pessoais diversos, exigindo uma comunicação mais personalizada ou dirigida. (CAPPELLANO, 2010)

De acordo com Andrelo (2013), inclui-se no chamado público interno desde funcionários até a direção e os familiares desses. As autoras Cecato e Mafei (2011) acreditam que o público interno é um grupo formador de opinião com o diferencial de que conhecem a organização “por dentro”, sendo um fator que gera maior credibilidade. Outro ponto que as autoras abordam sobre esse público, é o fato desses serem porta-vozes da organização ao se relacionarem com consumidores e clientes, além de levarem as informações para amigos e familiares, multiplicando a importância desse grupo.

Por isso, a comunicação voltada para o público interno não pode ser considerada apenas uma ferramenta, pois, é uma mediação entre o público que se deseja atingir, o público interno e a mensagem que se quer socializar. Segundo Cappellano (2010), o papel da comunicação interna está além de disseminar informações e colaborar para a motivação dos funcionários: seu principal objetivo é o engajamento do público interno.

Engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa, com base em fatos reais, e então manter-se “autocomprometido” com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos (CAPPELLANO, 2010, p. 54).

Ainda de acordo com Cappellano (2010), quando a comunicação interna se torna estratégica, ela passa a agregar valor para a empresa, pois engajando os colaboradores aos seus objetivos ela atua em diversas esferas, tais como: na redução de investimentos; na conscientização do funcionário sobre seu papel; na geração de maior satisfação e produtividade, na diminuição da distância entre organização-funcionário; e na redução de *turnover*. Dessa forma, esses elementos colaboram para a melhora do clima organizacional.

Aguiar, Cepinho e Mendes (2013, p.57), afirmam que a comunicação interna:

tem o papel estratégico de expressar e fortalecer os Valores da companhia. Por isso, o foco da área é estabelecer, na empresa, o hábito de comunicar bem e continuamente, fortalecendo a cultura organizacional e a marca.

Já Maia (2012), compreende que o termo comunicação interna é um conceito ultrapassado, visto que a divisão de interno e externo remete a um lugar de aspecto geográfico, dando a sensação que se pode construir muros para a divisão desses dois públicos, de maneira a elaborar estratégias totalmente diferentes e até mesmo ser conflitantes. Além disso, o autor entende que a comunicação interna “deve ser interessante, eficiente e tão atraente quanto qualquer outra oferecida na sociedade.” (MAIA, 2012, p.78)

A comunicação interna trabalha com quatro elementos principais: o emissor, a mensagem, o canal e o receptor. Além desses, o ruído é um fator que causa uma interferência no processo de comunicação. Posto isso, é interessante ressaltar neste processo a comunicação formal e a informal, sendo que a primeira é a produzida pela própria organização, ou seja, uma comunicação institucional que tem o intuito de tratar assuntos ligados a ela. Já a informal, trata da comunicação extraoficial que surge de forma independente podendo abordar ruídos como rumores, ‘rádio peão’ e fofocas, as quais, certamente, tem mais chances de causar instabilidade no ambiente laboral.

Soma-se a isso a definição clara de uma política editorial para cada meio de comunicação, permitindo que as mensagens sejam direcionadas de forma correta a cada público. E, por fim, criar meios para que a área de comunicação ouça o que os funcionários têm a dizer sobre ela, como em um processo de retroalimentação: informa-se o público e faz com que ele também seja o emissor da informação. (ANDRELO, 2013, p.128)

Como visto, a comunicação pode assumir diversos papéis em uma organização, devendo se utilizar de diferentes estratégias para que as mensagens atinjam cada público de forma correta, já que o segmento interno de colaboradores é um dos responsáveis em grande parte pela identidade, imagem e reputação de uma organização.

## **2.5 A pesquisa de Opinião**

Como já observado, as mensagens que chegam aos públicos se alteraram com a evolução dos processos de comunicação, transformando o fluxo e o conteúdo delas. Essas mudanças acontecem para além das mensagens, uma vez que envolvem todos os elementos participantes desse processo, tais como os profissionais de comunicação, as ferramentas e meios sustentados pela tecnologia digital. Prova disso são os smartphones que possuem acesso ao site de busca, às redes sociais, ao e-mail e aos diversos aplicativos de interesses pessoais e de edição de texto e imagem, cuja a instantaneidade e rapidez inserem mudanças significativas.

Com essa facilidade na troca de informações, uma das estratégias utilizadas pelas organizações é “escutar” seu público cada vez mais, a fim de fazer um levantamento de como está seu produto, serviço, a opinião sobre algum assunto específico e até mesmo sua reputação.

É bem visível e comum no cotidiano da sociedade contemporânea que as pessoas se deparem com diversos tipos de pesquisas de opiniões criadas pelas organizações. Em períodos eleitorais, por exemplo, as intenções de votos são realizadas durante todos os turnos, para descobrir as intenções dos eleitores. Não é preciso ir muito longe para perceber como as pesquisas acontecem, a maioria dos aplicativos baixados no celular possui algum tipo de avaliação para saber se você gostou ou não do produto. Mesmo ao ir em algum estabelecimento, pode-se deixar sua opinião sobre o atendimento.

Nessa perspectiva, o levantamento de opiniões e comportamentos tanto de grupos sociais como de indivíduos, via pesquisas de opinião, são contribuições relevantes tanto para a manutenção dos negócios como para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

Para Silva Neto (2010), a opinião pública pode causar uma dualidade nas organizações, pois ao mesmo tempo que ascendem um investimento, podem, por exemplo, divulgar notícias negativas sobre um produto, evidenciando oportunidades e problemas no mundo dos negócios.

Vale destacar que a opinião pública é “aquela que se refere a um julgamento de valor, coletivo, sobre alguém, ou algo.” (SANTOS, 2008, p.59) e logicamente tem interferência de diferentes elementos sociais, culturais, pessoais e midiáticos neste processo.

Segundo Santos (2008, p.59), a esfera pública é “responsável pela circulação das informações de diferentes segmentos da sociedade estabelecendo discussões que misturam aspectos da vida privada, institucional e pública.”

Os autores Zago, Salgado, Bueno e Ulsen (2005) dizem que a opinião pública faz parte da comunicação, já que envolve o processo de comunicação coletiva, de massa e de persuasão. Ainda segundo os autores a opinião:

[...] pode ser considerada a expressão de interesses de indivíduos, resultado da elaboração impessoal de opiniões insurgidas num determinado contexto social. Assim, a função política da opinião pública é caracterizar o interesse de todo o conjunto como forma de interesse do meio social (ZAGO, SALGADO, BUENO e ULSEN,2005, p.65).

A pesquisa de opinião é um instrumento que representa a opinião de uma maioria, ou de um público que se deseja compreender, podendo ser apreendida por meio de métodos quantitativos e/ou qualitativos. Para ser considerada de opinião pública, ela deve perscrutar seus dados em fontes diretas de pessoas, a fim de retratar uma determinada realidade.

Quanto aos objetivos das pesquisas de opinião, pode-se classificá-las em formativa e avaliativa, como diz Santos (2013). As formativas, como o próprio nome as caracteriza, são as pesquisas que auxiliam na formação ou construção de estratégias, identificando o perfil dos públicos, seus comportamentos, demandas e anseios, com vistas a dar suporte na realização de melhorias na comunicação e modo de se relacionar com eles. Já as pesquisas avaliativas são as que fazem mensuração e monitoramento de campanhas, eventos, estratégias e ações de comunicação, incluindo os pré e pós-testes de produtos e serviços.

Santos (2013) cita algumas tipologias de pesquisas mais utilizadas como subsídios aos processos comunicacionais, que são: auditoria de opinião; levantamentos, sondagens ou *surveys*; painel; estimativa rápida; políticas e eleitorais; via rede web, grupos focais, participativa (**Figura 2**).

**Figura 2 – Algumas Tipologias de Pesquisa**

Pesquisa	Objetivo	Procedimento e técnica
Auditoria de opinião	Realizar avaliação da imagem corporativa / institucional.	Método qualitativo via entrevistas, ou questionários (cria escala de valorização e

	Verificar a imagem percebida.	índices).
Levantamentos sondagens ou <i>surveys</i>	Mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes. Levantar perfis, características, demandas e anseios.	Método quantitativo, com base em amostragem via questionários. A coleta de dados: pessoal, via telefone, rede web, correio etc.
Painel	A pesquisa trabalha com um processo dinâmico, em que ocorra mudanças ao longo do tempo.	Quantitativo via sequência de coleta para comparação e acompanhamento das mudanças ou as interferências.
Estimativa rápida	Levantar satisfação/opinião de forma rápida via especialistas.	Quantitativa- via entrevistas com líderes de opinião.
Políticas ou eleitorais	Levantar a intenção de voto, perfil do eleitor, identificação de falhas e pontos de estrangulamentos da comunicação política	Quali-quantitativa -envolve grupos focais, pesquisas de ambiente, de conceitos e de atitudes.
Pesquisa via rede web	Investigar assuntos diversos em públicos que tem acesso à internet. Tem fins mercadológicos, sociais ou políticos.	Quantitativa e qualitativa via netnografia, questionários online entrevistas via Skype etc.
Grupo focal ( <i>focus grup</i> )	Investiga com profundidade nas áreas de marketing, ciências sociais, política e no levantamento de imagens (marcas, pessoas, produtos, serviços, etc.).	Qualitativa, via entrevista coletiva de grupo de pessoas.
Participativa	Pesquisador e pesquisa fazem parte do processo investigativo numa relação ativa.	Quali-quantitativa- Implica na participação do pesquisador e o participante da pesquisa

Fonte: adaptação de Santos (2013)

Entende-se, então, que conforme a necessidade ou os objetivos definidos, pode-se escolher o tipo de pesquisa mais adequado. Também interfere na escolha do método os recursos financeiros e humanos e o tempo disponível para realização do levantamento.

### **3. A EMPRESA UNIVERSO DO ESTUDO: OLIVEIRA E OLIVI ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Elegeram-se como objeto de estudo a Oliveira e Olivi Advogados Associados, pois essa passou por diversas reformulações na sua imagem e atualmente é reconhecida como um dos grandes escritórios advocatícios do interior de São Paulo, voltado para pessoa jurídica. Tal escolha se deve, também, pelo fato da autora em questão fazer parte desta organização como estagiária – desde o ano de 2016, quando surgiram novas oportunidades para a gestão das atividades de pesquisa e para a promoção de ações de comunicação. Portanto, a definição por essa empresa teve como principal propósito relatar uma experiência vivida na área de Relações Públicas, que muito agregou para a formação profissional desta pesquisadora, assim como possibilitou resultados significativos para a organização.

Logo, para melhor compreender as análises que sucederão ao longo deste capítulo, este se inicia trazendo um pouco sobre as empresas Nelson Wilians e Oliveira Advogados Associados (Nelson Wilians e Oliveira) e Loyalty Assessoria Empresarial (Loyalty). Além disso, apresentará um breve histórico da Oliveira e Olivi Advogados Associados e, posteriormente, sua estrutura organizacional, assim como os diferentes aspectos da comunicação com os diversos públicos de interesse.

#### **3.1 Breve panorama da Oliveira e Olivi Advogados Associados**

A Nelson Wilians e Oliveira foi a expansão de uma empresa que já existia e passou a ser uma sociedade entre os advogados Nelson Wilians e Adirson de Oliveira, no ano de 1999, na cidade de Bauru, interior de São Paulo ( ver **apêndice ‘A’**: *Briefing*).

No seu encerramento, em 2003, houve uma divisão dos bens da sociedade, sendo que as unidades de Bauru e Londrina, incluindo a relação de clientes destas, permaneceram sob a gerência de um dos antigos proprietários: Adirson de Oliveira. Em janeiro do ano seguinte, ainda no mesmo prédio, conforme demonstra a Figura 3, este se associou com Gilberto Olivi Júnior para fundar as empresas Loyalty Assessoria Empresarial. Posteriormente, em maio de 2004, surge, então, a Oliveira e Olivi Advogados Associados.

**Figura 3 - Prédio: Loyalty Assessoria Empresarial e Oliveira e Olivi**



Fonte: Oliveira e Olivi, foto de 2004

A Loyalty foi fundada dando destaque para a renovação não só do quadro societário, mas também da missão, visão e valores, elementos que os sócios fundadores se empenharam no sentido de criar um novo conceito de assessoria empresarial. Esse foi subsidiado pelas experiências nas áreas tributária e empresarial e nas dificuldades que os clientes declararam possuir. Assim, a empresa passou a atuar com Direito Tributário, Contábil, Fiscal, Societário, Patrimonial e Ambiental, sendo os trabalhos mais recorrentes situados no campo da gestão e planejamento tributário, assessoria contábil, planejamento societário e sucessório, planejamento patrimonial e revisão fiscal.

Com o decorrer do tempo, o quadro societário da empresa passa a contar com mais dois novos membros, o sócio administrador Bruno Sato (*in memoriam*) e Rafael Peroto, que auxiliaram nos estudos para o constante desenvolvimento de projetos preventivos como forma de suporte a diversas empresas clientes, no que se referia às dificuldades da legislação e burocracia brasileira.

Na gestão da empresa, optou-se pela formação de equipes multidisciplinares, técnicas e criativas com a finalidade de envolver as diferentes perspectivas de um mesmo problema. Na época, a cartela de clientes da Loyalty contava com empresas brasileiras e estrangeiras, sendo necessário um estudo complexo das leis de diversos países da Europa, Ásia e América Latina. Hoje, a Loyalty está desativada devido às novas diretrizes acordadas entre os sócios após a avaliação da situação de mercado e os novos objetivos almejados por estes.

Já Oliveira e Olivi Advogados Associados, também originária da sociedade entre Nelson Wilians e Adirson de Oliveira, que, após a partilha, passou a ter em sua sociedade Gilberto Olivi Júnior, teve como o objetivo a prestação de serviços advocatícios. Logo no início, o foco foi a área tributária, devido aos diversos planos econômicos que estimularam as renegociações de dívidas e restituições de tributos por parte do Estado.

Atualmente, ela é um escritório de advocacia que presta serviços para pessoa jurídica, atuando estrategicamente tanto como suporte técnico como assumindo a frente de casos nas áreas tributária, penal empresarial, societária, cível e trabalhista (**Figura 4**).

**Figura 4 - Oliveira e Olivi Advogados Associados e Loyalty Assessoria (2018)**



Fonte: Oliveira e Olivi, foto do prédio de 2018

Em meados de 2008, como parte de uma estratégia para desenvolver projetos com maior multidisciplinaridade, as filiais da empresa foram desmontadas concentrando toda a equipe em Bauru. No entanto, em 2016, devido às diversas demandas tanto de clientes como de mercado, estabeleceu-se uma nova filial na cidade de Paulínia, região metropolitana de Campinas.

Da mesma maneira que houve uma expansão do escritório, o quadro societário também se ampliou. Carlos Felipe Camiloti Fabrin foi o primeiro a fazer parte da sociedade, até então formada apenas pelos fundadores. Em seguida, os advogados: Marcos Vinícius Costa, Fernanda Corrêa da Silva Baio, Rafael Oliveira Beber Peroto e Leandro Velho do Espírito Santo foram convidados a dividir a liderança e a fazer parte da banca jurídica da empresa.

O escritório também esteve à frente de diversos projetos internacionais, dentre eles, em 2006, o desenvolvido para um grupo Canadense em uma operação de compra e venda de uma refinaria do grupo Cosan Combustíveis e Lubrificantes, hoje Grupo Raízen; em 2011, para a Consilux Tecnologia, na Venezuela; e em 2012, um projeto para o grupo Espanhol Ulma, que compõem a maior Cooperativa Empresarial do mundo, o Grupo Mondragon.

Em 14 anos de exercício da advocacia, a Oliveira e Olivi se destaca no interior de São Paulo pela dedicação e compromisso aos clientes e colaboradores, o que se observa nas premiações empresariais como o CIESP (2016), no anuário Análise Advocacia 500 “Os escritórios e advogados mais admirados no Brasil” (2017) e nas Pequenas e Médias Empresas que mais cresceram, no Exame e Deloitte (2018).

Em 2012, a área de comunicação passa a existir na empresa com as diretrizes iniciais priorizando: a imagem institucional; as campanhas para os colaboradores; o contato com os clientes e os diretórios das premiações; as ações sociais; e as pesquisas internas. Atualmente, o setor é subdividido em comunicação interna e externa, além de apoiar as demais áreas presentes na empresa, como a de direito societário que envolve governança corporativa, e de atuar junto às demandas sobre recrutamento e seleção, treinamentos internos e gestão de relacionamento.

Ao longo do tempo, levantar as demandas e as problemáticas dos públicos, a partir de levantamentos com as pesquisas de clima organizacional e qualitativa passou a ser uma função específica do setor da comunicação. Para tanto, realizou-se entrevistas de profundidade, a fim de identificar pontos de dificuldades na organização que afetam diretamente o relacionamento com público externo (os clientes), como a rotatividade e a falta de fluidez na comunicação entre organização e clientes por parte dos colaboradores.

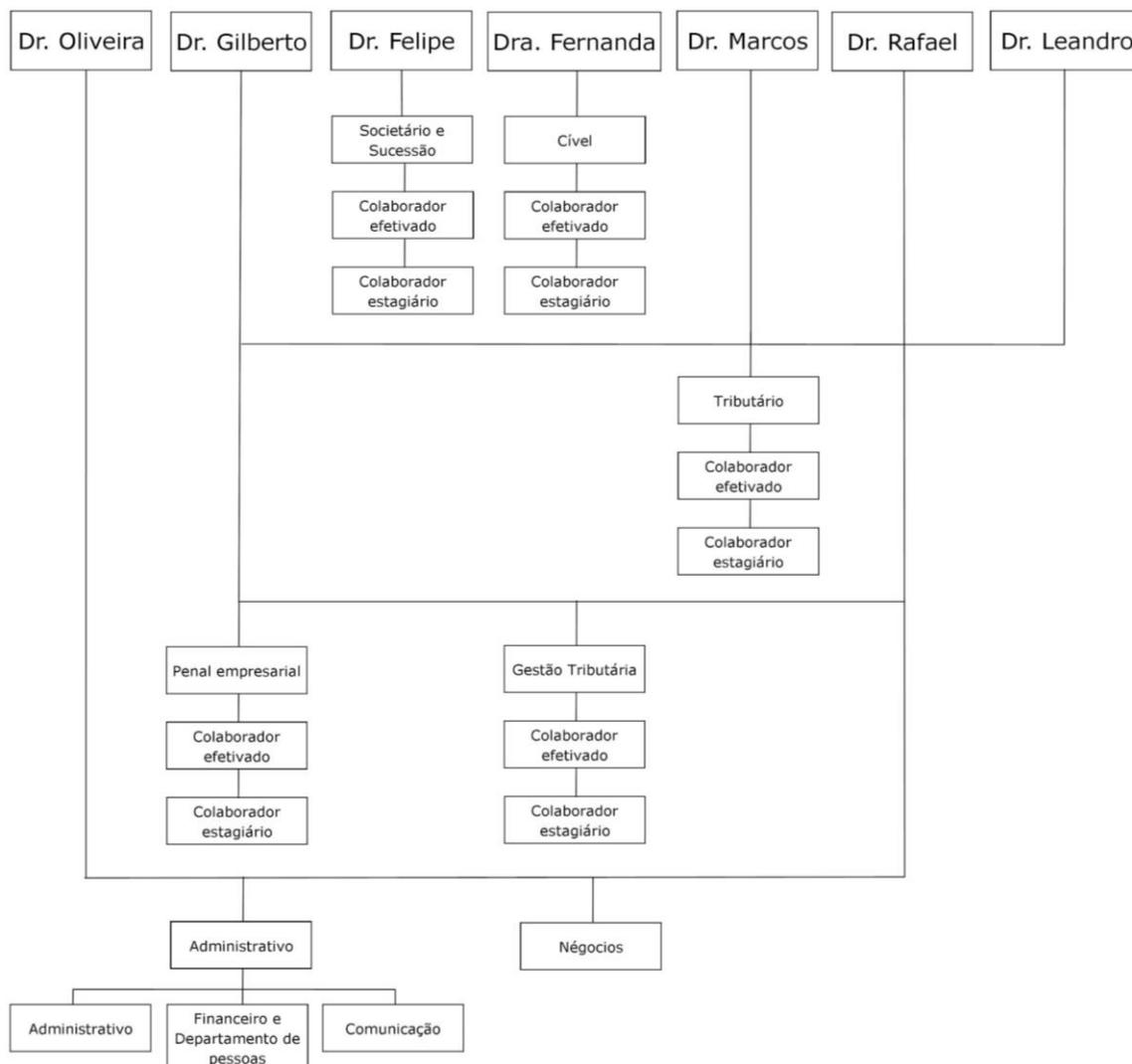
### **3.2 Estrutura e Organograma**

Pode-se dizer que uma estrutura organizacional é encarregada por estabelecer as relações formais de uma organização. Dessa forma, estabelece-se, por exemplo, os modelos de hierarquia, os cargos, salários, as estratégias e seus níveis, com a finalidade de criar um ambiente laboral equilibrado, harmônico e produtivo.

A estrutura organizacional da Oliveira e Olivi é dividida por equipes (administrativo, gestão tributária, jurídico societário, jurídico cível, jurídico tributária e jurídico penal empresarial), sendo que, de maneira geral, cada uma delas possui um sócio-coordenador para a área. A coordenação tem uma forma hierárquica, ocupando em seu topo o sócio-coordenador, depois os demais integrantes até chegar no colaborador estagiário.

Observando essa divisão, é possível compreender que ela também se repete na classificação de clientes pelos tipos de serviços advocatícios que utilizam. Em um panorama geral, a **Figura 5** ilustra o organograma da empresa de forma gráfica.

**Figura 5 - Organograma Oliveira e Olivi**



Fonte: Oliveira e Olivi, 2018

### 3.3 Identidade Visual

A identidade visual, segundo Vásquez (2007), trata-se de um sistema de signos com a capacidade de identificar, diferenciar, associar e reforçar uma organização, um indivíduo e até mesmo um serviço ou produto. Pode-se dizer, então, que ela é parte visível da marca ou estrutura física da organização com a composição de elementos como o nome, a logomarca e slogan e a fachada do prédio ou estabelecimento físico da mesma. Dessa forma, ela permite que o consumidor faça uma conexão entre marca e elementos visuais como, por exemplo, ao ver uma maçã mordida, associa-se diretamente à Apple.

No caso da Oliveira e Olivi, seu nome refere-se à junção dos sobrenomes dos dois sócios fundadores da empresa: Adirson de Oliveira e Gilberto Olivi Junior (**Figura 6**).

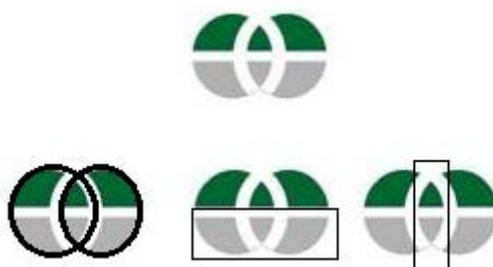
**Figura 6 -Logomarca da Oliveira e Olivi**



Fonte: Oliveira e Olivi, 2018

A simbologia da logomarca (**Figura 7**) apresenta de forma macro duas explicações: a primeira é a representação de duas letras 'O' que são as primeiras letras de Oliveira e Olivi; a segunda explicação é a forma global, pois se assemelha a um mapa mundi contendo todos os hemisférios, representando uma advocacia moderna e dinâmica que possui flexibilidade e equilíbrio. Na forma micro, tem-se a representação dos pratos e da balança do Direito na parte inferior de cor prata e, na parte central, há o símbolo do peixe que traduz o cristianismo, assim como a lealdade à Deus e a todos que fazem parte da organização.

**Figura 7 – Simbologia da Marca**



Fonte: Oliveira e Olivi, 2018

### **3.4 Aspectos da Comunicação: responsabilidades com os públicos e meios**

O principal objetivo da comunicação da empresa em questão é criar fluidez nas informações entre líderes, colaboradores, clientes e fornecedores, realizando a manutenção da

organização. Para que isso ocorra, a organização preza por uma comunicação transparente e comprometida com cada público que possui, uma vez que baseia o planejamento de ações interna e externa nessas diretrizes.

A fim de atender as necessidades do público interno, a Oliveira e Olivi no planejamento de comunicação conta com algumas ferramentas como:

- **E-mail Institucional:** através do e-mail são enviados comunicados oficiais para todos os colaboradores e associados (inclusive na filial de Paulínia) com informações de procedimentos administrativo, novos livros para uso geral disponíveis na biblioteca, mensagens de felicitações de aniversário de vida e de casa, por exemplo;
- **Mural Interno:** os murais internos são encontrados nas copas (em Bauru - são duas copas uma no andar inferior e outra no andar superior - e em Paulínia). Nelas são colocadas informações como: a mensagem da semana (devido ao caráter religioso, toda segunda-feira, durante a primeira hora do expediente, é realizado uma oração com a diretoria e com os colaboradores para desejarem entre si uma boa semana), os aniversariantes do mês (tanto de vida como de empresa), cumprimento das ações internas, comunicados internos, programação cultural, dicas, cursos, eventos ações sociais e textos que envolvam assuntos jurídico;
- **Boletim Interno:** é chamado de Conversa Interna, enviado para todos os sócios, colaboradores e associados através do e-mail. Neste boletim, as seções são de apresentação de casos que tiveram destaque durante o mês, matérias para agregar o lado profissional, matérias de tecnologia jurídica, novos convênios, ações sociais, charges, dica de gramática, apresentação de novos membros e aniversariantes do mês;
- **Ações Sociais:** são as ações realizadas pela organização que visam ajudar ao próximo. As campanhas divulgadas podem ser a pedido de colaboradores, como a campanha de lacres de refrigerantes e a arrecadação de alimentos para o sertão, ou podem ser desenvolvidas pela a área de comunicação, como a arrecadação de roupas para o inverno e de brinquedos para o natal;
- **Caixa de Sugestão:** trata-se de um canal em que qualquer pessoa da organização pode fazer uma crítica, sugestão ou elogio sem identificação. Ela é conferida toda a segunda-feira e as respostas originadas dessas são disponibilizadas no mural interno (essa ação só ocorre em Bauru);

- **Canal Aberto para diálogo:** esse canal fica aberto para qualquer pessoa que queira conversar sobre algo que possa interferir direta ou indiretamente nas suas atividades referentes à organização;
  - **Evento de Integração:** ao final de cada mês é realizado um evento de confraternização para comemorar os aniversários que ocorreram durante o mês, com a intenção de gerar uma integração entre sócios e colaboradores (essa ação só ocorre em Bauru);
- Pesquisa de Clima:** essa é realizada com o intuito de melhorar o ambiente laboral para que seja harmonioso e equilibrado para se trabalhar.

Da mesma forma em que há uma preocupação em atender as necessidades do público interno, há o zelo para com os clientes da organização. Os meios que são utilizados para identificar demandas desse público são:

- **Pesquisa de Satisfação:** realizada para identificar novas demandas, pontos a melhorar, assim como outras percepções sobre os serviços prestados;
- **Abertura com Líderes para Críticas e Sugestões:** devido às reuniões presenciais que são realizadas de forma periódica e, a busca constante pelo estreitamento de relações entre os líderes da Oliveira e Olivi e os das empresas clientes, há uma abertura para que se faça críticas, sugestões e elogios (pelo menos em tese).

Portanto, diante dessas colocações, pode-se dizer que na Oliveira e Olivi se procura atender as necessidades dos stakeholders. A partir das diversas pesquisas, é realizada a manutenção dos meios e das ações tanto com o público interno como com o externo, a fim de que se adequem às novas necessidades cada público. Um exemplo do uso da pesquisa é apresentado no próximo capítulo.

#### 4. AS PESQUISAS COMO SUPORTE PARA A COMUNICAÇÃO

A pesquisa é um forte preditor para se levantar informações mais precisas sobre um determinado assunto. Nesse caso, realizou-se um levantamento mais preciso sobre informações tanto da cultura da organização como sobre o relacionamento com os colaboradores, clientes e o mercado. Utilizando a pesquisa como um canal oficial de comunicação nas organizações, é possível passar maior credibilidade na mensagem e no desenvolvimento de informações, assim como ter mais transparência para a valorização da mensagem veiculada interna e externamente.

Deste modo, foram executadas várias tipologias de pesquisas no período de 2010 a 2017, sendo sete levantamentos de clima organizacional - que inclui uma quali-quantitativa junto aos colaboradores e uma qualitativa via grupos focais -, duas pesquisas de mercado e uma de satisfação junto aos clientes (**Figura 8**).

**Figura 8 - Pesquisas Realizadas no Período de 2010 a 2017**



Fonte: Autoria própria, 2018

A **Figura 9** apresenta as metodologias utilizadas e os tipos de pesquisas, com os respectivos anos em que foram realizadas na Oliveira e Olivi. Destaca-se que em 2010, 2012, 2013, 2015 e 2016 foram efetuadas apenas uma pesquisa, sendo que nos anos de 2014 e 2017 foram duas ou mais. Também é importante frisar que os levantamentos rotineiros dão maior

suporte, pois possibilitam a comparação com os anos anteriores e a avaliação das intervenções e ações de comunicação realizadas no período.

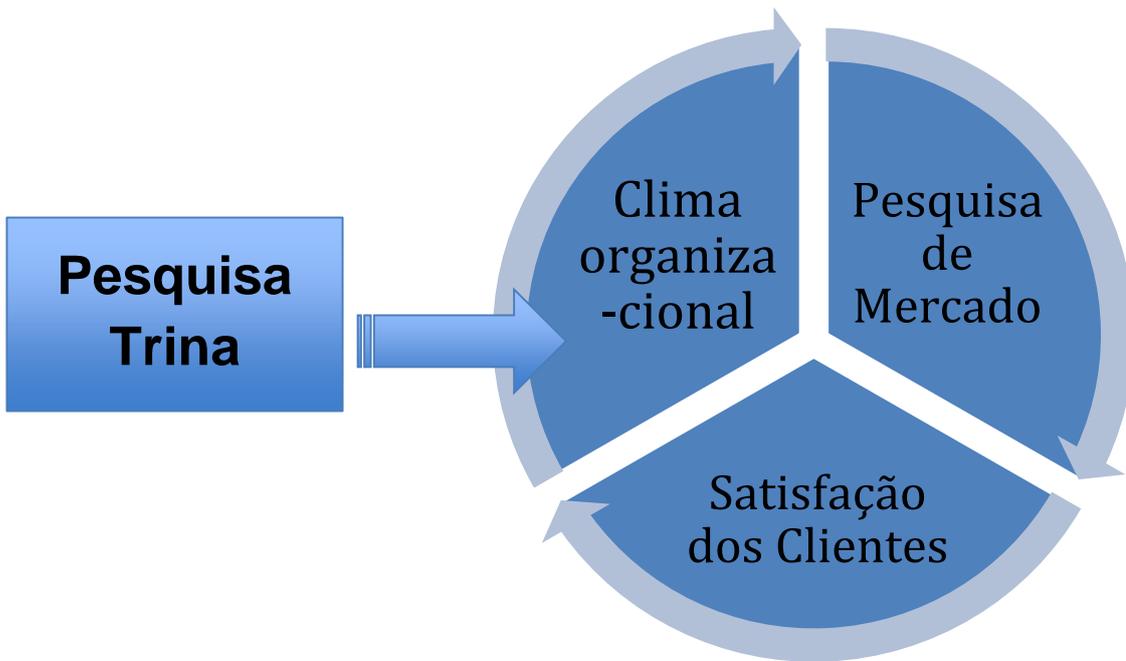
**Figura 9– Tipos de Pesquisas Realizadas na Oliveira e Olivi**

Ano	Tipo de pesquisa	Metodologias utilizadas
2010	Pesquisa de Clima Organizacional	Levantamento de dados via entrevistas em profundidade semiestruturadas.
2012	Pesquisa de Clima Organizacional	Levantamento de dados via entrevistas em profundidade semiestruturadas.
2013	Pesquisa de Clima Organizacional	Levantamento de dados via entrevistas em profundidade semiestruturadas.
2014	Pesquisa de Clima Organizacional	Aplicação de questionário de múltipla escolha mais pergunta aberta. E segunda etapa com entrevistas em profundidade semiestruturada.
2014	Pesquisa de Mercado	Benchmarking funcional.
2015	Pesquisa de Clima Organizacional	Aplicação de questionário de múltipla escolha mais pergunta aberta. E segunda etapa com entrevistas em profundidade semiestruturada.
2016	Pesquisa de Clima Organizacional	Pré-pesquisa com questionário de múltipla escolha e uma questão aberta. E segunda etapa com entrevista em profundidade e com questionário semiestruturado.
2017	Pesquisa de Clima Organizacional	Primeira etapa quantitativa (questionário de respostas em escalada). Segunda etapa grupos focais com um roteiro semiestruturado.
2017	Pesquisa de Mercado	Benchmarking competitivo.
2017	Pesquisa de satisfação com clientes	Métodos quantitativo e qualitativo (questionário e entrevista em profundidade com o cliente). Questionário semiestruturado (questões quantitativas e qualitativas com escalas).

Fonte: Aatoria própria, 2018

Vale esclarecer que, em 2017, houve uma mudança drástica na metodologia das pesquisas já existentes e a introdução de um novo modelo de pesquisa na organização: denominada de Pesquisa Trina (**Figura 10**). Nesta foram agrupadas as Pesquisas de: Clima Organizacional, Satisfação dos Clientes e Mercado (que tinha sido realizada apenas em 2014).

**Figura 10 - A Pesquisa Trina**



Fonte: Autoria própria, 2018

Segue uma breve descrição das pesquisas utilizadas neste processo, destacando-se que, por serem pesquisas internas e sigilosas, a organização não liberou a publicação de alguns dados e resultados das mesmas. Portanto, relata-se apenas o processo e seus objetivos e usos na comunicação.

#### **4.1 Clima Organizacional**

A pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é uma valiosa ferramenta da gestão estratégica, pois permite identificar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores. Desse modo, ela propicia a realização de ações que contribuem para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e, principalmente, para a máxima produtividade e qualidade da organização.

Os objetivos desse tipo de pesquisa, na sua forma inicial, na referida organização, eram: identificar as problemáticas e demandas para capacitação e desenvolvimento de pessoal; definir os processos que sobrecarregam as equipes; validar e propor ajustes nas políticas de recursos humanos; identificar problemas de relacionamento entre chefias e equipes; e propor ações de qualificação de lideranças.

A princípio, as Pesquisas de Clima Organizacionais eram apenas um levantamento e apresentação de problemáticas que envolviam os colaboradores. A partir da quarta pesquisa

deste tipo, iniciou-se a estabelecer diferentes objetivos para serem alcançados em cada ano, além de usar os resultados para a criação de ações e projetos que sanassem os problemas identificados.

A Pesquisa de Clima foi realizada em duas fases: uma a título de experiência e a outra, após alguns anos, que se consolidou como uma prática organizacional. Estas incluíram as empresas Loyalty e Oliveira e Olivi, uma vez que elas funcionavam concomitantemente e, em ambas, o setor administrativo fez parte do levantamento, já que se tratava de uma única administração.

#### **4.1.1 A primeira pesquisa de Clima (PCO)**

A primeira fase desta pesquisa ocorreu em 2010, sendo que na Loyalty foi aplicada no setor da gestão tributária junto aos contadores que realizavam consultoria contábil voltada para a contabilidade jurídica e, na Oliveira e Olivi, nos setores jurídicos cível e tributário.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista em profundidade semiestruturada realizada junto aos colaboradores efetivos (aqueles que possuíam vínculo empregatício pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)).

As entrevistas continham 20 questões e foram aplicadas por uma psicóloga, funcionária de uma empresa de recrutamento e seleção – a SN Talent -, que fica situada no mesmo prédio da Loyalty e Oliveira e Olivi. A partir dos resultados, foi elaborado um mapeamento de problemáticas dividido por setores e empresas, abordando as principais dificuldades e as soluções sugeridas pelos próprios colaboradores.

O segundo passo dessa análise foi a estruturação de uma análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*), elencando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas Loyalty, Oliveira e Olivi e da área de desenvolvimento humano, a qual, na época, foi a responsável pela execução da pesquisa.

Essas análises foram desenvolvidas por meio de um relatório que foi apresentado para ambas as organizações com a finalidade de traçar uma diretriz para a criação de uma política ou plano de recursos humanos, com a finalidade de solucionar ou amenizar os apontamentos levantados pelos colaboradores.

#### **4.1.2 A segunda Pesquisa de Clima (PCO)**

Somente no ano de 2012, após dois anos, foi retomada a Pesquisa de Clima com os colaboradores, com o objetivo de compará-la com a versão anterior, uma vez que foram

realizadas algumas intervenções advindas dos resultados da primeira fase. A ideia foi verificar o que ainda não tinha sido solucionado e quais eram as novas demandas do público interno.

Além da retomada da pesquisa, outra mudança importante foi que, a partir desse momento, o setor de comunicação começou a participar, em conjunto com o de desenvolvimento humano, na construção e aplicação dos levantamentos. E, como dito, a pesquisa de Clima Organizacional nesta fase passou a ser uma prática anual.

A metodologia utilizada foi semelhante à da primeira fase, com entrevistas em profundidade junto aos colaboradores efetivos, aplicada por uma psicóloga. Já na análise dos resultados, eles foram mapeados e comparados com os da primeira fase, verificando-se o que já havia sido solucionado e os novos apontamentos. De forma mais detalhada, cada sugestão levantada na primeira fase da pesquisa foi analisada com o intuito de avaliar sua resolução total, parcial ou não solucionada, para possibilitar estratégias e ações que as minimizassem. Assim, a Pesquisa de Clima passou a ser executada todos os anos.

#### **4.1.3 A Pesquisa Quali-Quantitativa com Colaboradores**

Após a aperfeiçoamento e destaque na organização que a Pesquisa de Clima adquiriu desde seu início, ela passou a ser realizada anualmente e, todas as vezes que foi elaborada, organizada e aplicada, teve como responsável o setor da comunicação.

No ano de 2014, ela passou por uma modificação em sua metodologia que perdurou até o ano de 2016. Para melhor entendimento da sua cronologia, destaca-se alguns procedimentos na **Figura 11**:

**Figura 11 – Procedimentos da Pesquisa de Clima Organizacional**

<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimentos</b>
2010	Traçar diretriz para a criação de políticas para solucionar ou amenizar demandas levantados pelos colaboradores.	Levantamento de dados via entrevistas em profundidade semiestruturadas.
2012	Comparar resultados com a versão anterior, verificar o que não foi solucionado e novas demandas do público interno.	Levantamento de dados via entrevistas em profundidade semiestruturadas.
2013	Comparar resultados com a versão anterior, verificar o que não foi solucionado e novas demandas do público interno.	Levantamento de dados via entrevistas em profundidade semiestruturadas.

2014	Levantar informações para otimizar as atividades, melhorar a produtividade e contribuir para a formação de um ambiente laboral mais motivador.	Aplicação de questionário (múltipla escolha mais uma pergunta aberta). E segunda etapa com realização de entrevistas em profundidade semiestruturada.
2015	Aprofundar no desenvolvimento da cultura organizacional.	Aplicação de questionário (múltipla escolha mais uma pergunta aberta). E a segunda etapa foi a realização de entrevistas em profundidade semiestruturada.
2016	Verificar percepção do público interno sobre o ambiente laboral; traçar diagnósticos sobre a evolução da qualidade do ambiente; levantar dados para planejar a comunicação interna com os colaboradores, com vistas a influenciar na melhoria do clima organizacional.	Pré-pesquisa com questionário (múltipla escolha e questão aberta). E segunda etapa entrevista em profundidade, com questionário semiestruturado.

Fonte: Autoria própria, 2018

No ano de 2014, a pesquisa de Clima Organizacional teve como objetivo levantar informações para otimizar suas atividades, a fim de melhorar a produtividade e contribuir para a formação de um ambiente laboral mais motivador.

Nesse sentido, concentrou-se em analisar aspectos relacionados a: como o colaborador enxerga seu ambiente de trabalho; sua relação com a empresa, diretores e colegas de trabalho; clareza das suas rotinas diárias; autoavaliação de crescimento interno e aprendizagem; expectativas; sugestões sobre melhorias nas relações interpessoais; e eficiência da comunicação interna.

Como metodologia, para ampliar o engajamento dos colaboradores, a pesquisa foi realizada em três etapas que consistiram em: 1) uma campanha para os colaboradores, referente a conscientização sobre a necessidade da pesquisa; 2) a aplicação do questionário; 3) realização de entrevistas em profundidade, finalizando com a mensuração dos resultados e elaboração do relatório final.

A campanha de conscientização contou com a utilização de ferramentas de comunicação interna, como o e-mail institucional e o mural interno. O questionário aplicado teve como diferencial o anonimato parcial dos indivíduos que responderam ao teste, já que a única forma possível de identificação era a pergunta sobre a área que este pertencia e se era efetivo ou estagiário. As perguntas foram avaliativas mediante escalas e abordavam os seguintes temas: autonomia, desenvolvimento, integração, participação, compreensão global, segurança, coerência, responsividade, ambiente, relações interpessoais, compatibilidade de projetos, reconhecimento, trabalho desafiador, remuneração e informação. Ao final do questionário, havia um espaço destinado para sugestões.

A partir disso, o setor de comunicação realizou as entrevistas em profundidade semiestruturadas com cinco perguntas abordando temas ligados à satisfação do colaborador, à rotina de trabalho, às cobranças enquanto responsabilidades e às sugestões.

Como resultado desta pesquisa, elencou-se os pontos mais relevantes como ‘problemas encontrados’ e foi extraído um panorama geral sobre como os colaboradores enxergam cada membro da organização. Ao final, para cada problema encontrado, foram sugeridas possibilidades de resoluções com o intuito de serem aplicadas no início do ano subsequente.

No ano de 2015 foi mantida a estrutura criada para a pesquisa do ano anterior, realizando-se apenas algumas modificações nas perguntas específicas feitas durante a entrevista em profundidade.

O objetivo principal, da pesquisa de 2015, foi focar no aprofundamento para o desenvolvimento da cultura organizacional. Quanto aos objetivos específicos desta, procurou-se: ter um parâmetro de melhora e/ou piora do clima interno da empresa (levando em consideração a Pesquisa de Clima Organizacional de 2014); analisar como o colaborador enxerga seu ambiente de trabalho, seu aprendizado, suas expectativas; e ver, a partir dos resultados, a melhor forma de fortalecer a comunicação interna, de maneira a ser mais integrada.

A etapa do questionário contou com quarenta e duas questões de múltipla escolha, abordando os seguintes temas: autonomia, desenvolvimento, integração, participação, compreensão global, segurança, supervisão, responsividade, ambiente, relação interpessoal, compatibilidade de projetos, reconhecimento, trabalho desafiador, remuneração e informação. E, diferentemente da pesquisa anterior, não havia espaço para sugestões.

A entrevista em profundidade semiestruturada se manteve no mesmo padrão, apenas com a alteração das perguntas. É possível perceber, a partir dos dados levantados nestas pesquisas, que elas serviram para determinar ideias embrionárias de alguns projetos que existem atualmente na Oliveira e Olivi. Como exemplo, pode-se citar: um projeto de recepção para novos colaboradores; a preocupação com a aprendizagem dos estagiários; a revisão da missão, visão e valores; a avaliação da performance do escritório a partir dos clientes; a reestruturação do site; o acompanhamento de um responsável de comunicação com o novo colaborador; e um sistema de tutoria nas equipes (fase de teste).

E, ainda, pôde-se, com base nos dados e experiência nestas pesquisas, construir um modelo mais eficiente para uma de pesquisa de satisfação dos clientes, contendo duas questões de múltipla escolha com justificativa da resposta e uma aberta para a sugestão de melhorias na opinião do cliente.

Ao concluir os resultados da pesquisa, tem-se uma análise comparativa entre as pesquisas de 2014 e 2015, que gerou apontamento para a realização de melhorias na pesquisa subsequente e plano de ação, ou seja, um planejamento de ações que supostamente seriam implantadas no início do próximo ano, a fim de sanar as problemáticas levantadas na pesquisa.

Após a entrega desse relatório para os sócios e sua aprovação, foi elaborado um documento para os colaboradores com as mensurações da pesquisa.

No ano de 2016, a Pesquisa de Clima teve como objetivos verificar a percepção do seu público interno quanto aos indicadores pré-definidos. Além de tentar traçar diagnósticos sobre a evolução da qualidade do ambiente de trabalho, tanto no que se refere à estrutura e ao trabalho, no seu sentido mais exato, buscou-se observar fatores referentes aos indicadores de clima organizacional. Tais medidas foram tomadas a fim de contemplar o objetivo final de planejar a comunicação interna com os colaboradores, com vistas a influenciar na melhoria do clima organizacional.

A metodologia utilizada nesta pesquisa consistiu na aplicação de uma pré-pesquisa para elencar os indicadores que seriam utilizados na Pesquisa de Clima. Essa foi realizada em duas etapas: um questionário com perguntas de múltipla escolha e entrevistas em profundidade semiestruturada. Em todas as etapas da pesquisa, preservou-se o anonimato dos colaboradores para que houvesse maior liberdade e sinceridade nas respostas obtidas.

Na pré-pesquisa, o objetivo foi elencar indicadores mais relevantes para serem utilizados na pesquisa oficial. Essa contou com quatro questões de múltipla escolha e uma questão aberta para os colaboradores escreverem sugestões, críticas e elogios. Na primeira questão, abordou-se o tema evolução da empresa como organização; na segunda, os impactos de algumas mudanças implantadas durante o ano e como elas propiciaram alterações na rotina e ambiente laboral do colaborador; já a terceira, foi sobre a integração e evolução das equipes e, a última, foi uma questão institucional de como é vista a missão e visão nas atitudes dos colaboradores e, principalmente, na organização.

Dos resultados obtidos, numa amostra de vinte e três questionários respondidos, mais da metade deles continham apontamentos elencando as melhorias realizadas e outras a serem feitas. Um aspecto muito positivo, levando em consideração as pesquisas anteriores, em que esse o espaço para sugestões não era utilizado pelos colaboradores. Após o relatório realizado pela equipe de comunicação, foi pensado em apresentar os resultados para os colaboradores, o que, no entanto, não foi efetivado até o momento.

A primeira etapa da Pesquisa de Clima Organizacional foi composta por quarenta e seis questões de múltipla escolha, as quais abordavam temas como: a empresa, valores e estratégia,

estrutura, organização e gestão, relacionamento, percepções subjetivas, informação e comunicação. Já na segunda foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, com questionário semiestruturado, com doze perguntas, envolvendo situação pessoal e do grupo.

Na análise dos resultados presente no relatório, teve-se uma comparação entre as pesquisas de 2014, 2015 e 2016. A primeira diferença notada foi a quantidade de temas abordado nas pesquisas. Enquanto as duas primeiras eram separadas em quinze tópicos diferentes, a última incluiu oito. Nesta, cujo tema foi informação e comunicação, englobou-se o item informação usado nas pesquisas anteriores. Também, no bloco denominado de “percepções subjetivas”, foram incluídos os tópicos segurança, autonomia, compatibilidade de projetos e trabalho desafiador. Já o bloco de questões “empresa-geral” foi substituído pelo bloco “compreensão global”, que pretendia avaliar a percepção institucional do escritório de serviços.

Em um segundo momento, o relatório analisa os resultados do questionário em seus diferentes temas ou blocos de questões, pontuando o que foi abordado e a mensuração das respostas. No bloco ou tema “empresa-geral”, observou-se o conhecimento geral sobre os serviços prestados pelo escritório e a qualidade dos serviços. As questões que englobavam a temática “valores e estratégias” serviu para levantar a percepção do entrevistado quanto ao seu conhecimento sobre o institucional da Oliveira e Olivi, o entendimento acerca de seus valores, a capacidade de liderança percebida na organização e a percepção acerca do valor lealdade. O bloco sobre a “estrutura” buscou observar as percepções dos entrevistados acerca da organização e da estrutura (física e virtual). A temática “organização e gestão” procurou perscrutar sobre a organização da empresa, a gestão dos trabalhos e a avaliação dos colaboradores quanto ao seu desempenho, reconhecimento e incentivo em desenvolvimento e o aprimoramento das equipes. O bloco de questões sobre “relacionamento” tratou deste tema entre colaboradores, supervisores e sócios.

Já o bloco sobre as “percepções subjetivas” buscou verificar os sentimentos de pertencimento, segurança, motivação e superação, e de “informação e comunicação”, por meio de questões diretas do setor de comunicação, das equipes administrativas e advindas da diretoria do escritório. O último bloco de questões foi o fechamento, que verificou, de forma resumida, como cada colaborador se posiciona em relação à indicação da empresa, resposta diretamente relacionada ao estado de espírito em que cada colaborador se encontrava na época.

A terceira parte do relatório analisou os resultados da pesquisa qualitativa, que foram as entrevistas em profundidade semiestruturadas, formada por doze questões divididas em

cunho particular e em grupo. A análise também foi realizada subdividindo as observações em gerais e por equipe.

Nas questões de cunho particular, o objetivo foi verificar os fatores de contentamentos ou dificuldades e inseguranças que apareceram como respostas às perguntas, pois, em um outro momento, houve a possibilidade de explorar melhor alguns destes quesitos citados na entrevista. Da mesma forma, no momento da arguição sobre a equipe, a qual era composta por perguntas com o objetivo de verificar a percepção do colaborador em relação a sua equipe e seu supervisor, era possível levantar os pontos críticos e mais relevantes para serem melhor elucidados durante a entrevista.

Ao final do relatório foram colocadas considerações do que seria mais relevante e solucionáveis do ponto de vista do setor da comunicação. Por isso, em sua redação final, apresenta-se, de forma comparativa, os resultados desde o início das pesquisas em 2010, apontando os pontos positivos e os que podem ser melhorados na empresa, destacando, ainda, a comunicação e seu papel neste processo, assim como a sua assertividade e seu alcance.

Mesmo com os resultados positivos obtidos durante a pesquisa, o setor de comunicação percebeu que os métodos utilizados nos levantamentos estavam gerando resultados viciados, tanto pela influência dos colaboradores mais antigos, como pela utilização da mesma dinâmica de perguntas e métodos, ou ainda pela forma com que os resultados foram socializados entre os colaboradores. Como consequência, gerou-se uma certa desconfiança na efetividade desses processos e na sua real utilidade funcional para a organização.

## **4.2 A Pesquisa de Mercado**

No ano de 2014, foi implantada a Pesquisa de Mercado que utilizou como metodologia o benchmarking funcional, ou seja, teve a intenção de estabelecer comparações entre as empresas do ramo advocatício e, também, com outras pesquisas de mercado para melhor compreender o posicionamento da organização no cenário atual. O objetivo foi responder questões como: ‘Qual é o atual cenário empresarial no Brasil em relação ao sudeste, mais especificamente o estado de São Paulo?’; ‘Qual a concorrência direta das empresas Loyalty e Oliveira e Olivi?’; e ‘Quais as possibilidades de ampliação de mercado das empresas Loyalty e Oliveira e Olivi no estado de São Paulo?’.

Como metodologia, realizou-se uma pesquisa na internet sobre as plataformas do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística (IBGE), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e acerca da empresa de auditoria e consultoria Deloitte Brasil, dos anos de 2000 e 2013.

Para sistematizar as informações dos segmentos empresariais observados, foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e, para a interpretação do cenário, utilizou-se a estratégia de benchmarking, tendo como referência as pesquisas de mercado das empresas Deloitte e PWC.

Como resultado, obteve-se um relatório com o mapeamento de empresas brasileiras sistematizado segundo o porte, região, estado e setor. E, ainda, foi possível fazer uma análise com foco nas empresas das regiões centro-oeste e sul, assim como algumas considerações sobre o mapeamento de empresas no estado de São Paulo e o cruzamento de dados das empresas Loyalty e Oliveira e Olivi em relação aos demais dados levantados.

### **4.3 A Pesquisa Trina**

Com base nas experiências com a elaboração e execução das pesquisas que já vinham sendo desenvolvidas pela organização, optou-se por agrupá-las no que se denominou de “Pesquisa Trina”. Para seu desenvolvimento, houve diversas modificações se comparadas com as anteriores, como a mudança na metodologia da Pesquisa de Clima Organizacional e de Mercado e a criação de um novo levantamento, que seria a Pesquisa de Satisfação, aplicada junto aos clientes. Isso ocorreu no ano de 2017.

Assim, neste ano, após a realização das pesquisas, o setor de comunicação elaborou um relatório contendo o conjunto dos resultados das três pesquisas, que são: Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), Pesquisa de Mercado e Pesquisa de Satisfação com clientes.

Diferentemente do ocorrido no ano anterior (2016), em que os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional não foram divulgados para os colaboradores, em 2017, todos os colaboradores tiveram acesso, em divulgação periódica nos murais internos, sobre os processos utilizados nas diferentes pesquisas, com o intuito de melhorar o engajamento interno.

Vale ressaltar que coube ao setor de comunicação a elaboração e execução da Pesquisa Trina, a qual subsidiou todo o planejamento de comunicação a ser efetuado no ano de 2018, atendendo a maioria dos fatores identificados nos levantamentos, de modo a ampliar a credibilidade e, especialmente, a ajudar a “quebrar o vício” da metodologia já existente. Nos subitens que se seguem, detalha-se as três pesquisas.

#### **4.3.1 A Pesquisa Trina: Clima Organizacional**

A nova metodologia da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em 2017 consistiu em duas etapas: a primeira contou com um questionário com questões de múltipla escolha e, a segunda, com uma entrevista coletiva em profundidade via grupo focal.

Em Bauru, a aplicação da pesquisa - via questionário ou grupo focal - foi dividida entre dois segmentos: funcionários efetivos e estagiários. Já na filial de Paulínia, incorporada no final de 2016, a pesquisa em 2017 foi a primeira aplicada nesta filial e, portanto, se deu parcialmente, visto que somente parte do questionário foi enviado para este escritório.

Em suma, pode-se dizer que a Pesquisa Trina tem por objetivo o levantamento de percepções quantitativas (do nível de satisfação) em relação a indicadores pré-estabelecidos, explorando os pontos de vista e as reflexões dos colaboradores em relação aos diversos temas apresentados, além de identificar fatores culturais, estratégicos e técnicos que podem ser modificados e melhorados na Oliveira e Olivi.

Portanto, a primeira etapa da pesquisa foi quantitativa, com um questionário de treze questões avaliativas - via uma escala de zero a dez - sobre os temas: institucional, relacionamento e engajamento e comunicação. Nesta fase, o objetivo foi quantificar a percepção do público em relação aos temas apresentados, medir o grau de envolvimento do público com a empresa, definir as principais expectativas em relação ao ambiente de trabalho, à empresa e à sua própria profissão.

Na temática institucional, abordou-se três aspectos distintos que foram a respeito do conhecimento, da identificação do conteúdo institucional e da percepção da evolução institucional da empresa. Sobre o engajamento, foi abordado como o público interno se percebe na empresa. Já sobre a comunicação e o relacionamento, foi levantado sobre comunicação, empresa-colaborador, o relacionamento entre colegas de trabalho e o relacionamento entre os níveis hierárquicos.

A metodologia do grupo focal, constituiu-se em quatro grupos de pessoas heterogêneas de funcionários efetivos e um de estagiários em um ambiente, no qual os participantes pudessem interagir entre si comentando os pontos de vista em relação aos temas abordados. O objetivo foi promover um debate com a finalidade de realizar reflexões ativas sobre os diferentes temas e problematizações, de modo a suscitar nos participantes a participação e integração de todos sobre as mudanças propostas.

Os mesmos temas abordados no questionário foram os das reflexões no grupo focal, no entanto, os desdobramentos que se sucederam em cada grupo de participantes foram relativamente diferentes uns dos outros.

Vale dizer que, como o grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, na qual apenas se orienta a discussão para alguns temas, é normal que os participantes elenquem suas prioridades de interesse para a discussão.

De maneira geral, o desdobramento do tema institucional trouxe discussões sobre a cultura organizacional e a motivação das equipes, o que induziu a reflexões que estabeleceram duas posições distintas: uma que reconhece a cultura da empresa e outra que considera que não há uma identificação com a empresa, e por isso, a falta de uma cultura coesa.

Sobre o tema engajamento, os resultados apontam para duas linhas de raciocínio: uma que acredita ser uma peculiaridade do próprio indivíduo e outra que a motivação envolve uma troca. Além disso, foi discutido sobre os motivos do engajamento na empresa, tanto no aspecto pessoal como no profissional, abordando ainda a linha do engajamento relacionado, ou seja, a satisfação no trabalho. E, por último, a discussão envolveu o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Em relação ao tema comunicação e relacionamento, os desdobramentos sucederam nas vertentes: comunicação empresa-colaborador; relacionamento entre colegas de trabalho; e do relacionamento entre os níveis hierárquicos. A maioria das opiniões giraram entorno da prática que acontece na empresa, os possíveis feedback e as qualidades de uma equipe. Para se definir este último item, realizou-se uma dinâmica de grupo, na qual os participantes criavam uma equipe fictícia com as qualidades ideais.

O grupo focal dos estagiários teve o formato um pouco diferente. O primeiro tema foi sobre a percepção institucional da Oliveira e Olivi e, o segundo, sobre a percepção em relação ao estágio.

Com o intuito de ser uma dinâmica reflexiva, houve uma explanação sobre o significado do estágio para cada um, acontecendo uma estimulação para descrever as qualidades de um estágio ideal e o que eles veem na Oliveira e Olivi.

Quanto ao tema da comunicação e relacionamento, os pontos mais relevantes para este grupo foram: feedback entre níveis hierárquicos; a equipe em geral e as formas de desdobramentos; frequência e modo para se adquirir conhecimentos na organização.

Para finalizar, o relatório final, além das análises dos resultados e dos desdobramentos citados, na última parte do documento, foram apontadas propostas e sugestões que abrangem melhorias para a oferta de estágio, desenvolvimento dos estagiários, ferramentas de comunicação, ações internas e programa de cargos e salários.

#### **4.3.2 A Pesquisa Trina: de Mercado**

A Pesquisa de Mercado utilizou como metodologia o benchmarking competitivo segundo duas diretrizes. Uma delas é a descrita pelos escritórios de advocacia listados na edição de 2017 do Anuário Análise Advocacia 500, com bancas advocatícias do tipo abrangentes e reconhecidas por uma das quatro áreas jurídicas indicadas pela Oliveira e Olivi para participação do anuário. A outra, é formada pelas dez bancas melhores pontuadas no mesmo anuário, categorizadas como *full service* devido às áreas de atendimento que possuem.

A análise do benchmarking foi realizada em quatro etapas:

- 1) **Análise interna** - Nesta etapa, avaliou-se de forma minuciosa os processos internos e as práticas empresariais, com a finalidade de entender em primeiro plano o que de fato é a empresa para poder melhorá-la.
- 2) **Definição de métodos e estratégias para captura de dados** – Nesta, foi feita a análise de site e páginas institucionais das empresas concorrentes, a fim de investigar os discursos institucionais, práticas de imprensa, ambientais e com a comunidade, além de investigar a desenvoltura de relacionamento nas mídias sociais, premiações e certificados.
- 3) **Identificação do universo a ser pesquisado** - Tratou-se de uma pesquisa inicial para sondar e compreender os grandes participantes que atuam no mercado e o recorte da concorrência que seria relevante para a análise.
- 4) **Análise de mercado** - Teve o intuito de conhecer as melhores práticas da concorrência, a fim de se delimitar o que precisa ser melhorado na Oliveira e Olivi.

Os resultados da pesquisa foi um levantamento das características mais relevantes, apontadas durante os estudos de todas as empresas que se enquadram nos parâmetros da Oliveira e Olivi, segundo a revista Análise 500 de 2017.

#### **4.3.3 A Pesquisa Trina: satisfação**

A primeira Pesquisa de Satisfação, incorporada na Pesquisa Trina, contou com a participação de alguns clientes com a finalidade de trazer apontamentos e considerações que poderiam ser relevantes para o desenvolvimento das equipes, além de identificar se as necessidades dos clientes estão sendo atendidas.

O objetivo geral da pesquisa foi demonstrar como esse tipo de levantamento pode ser estratégico para os relacionamentos, identificando os indicadores de satisfação; as necessidades e preferências dos clientes; as formas de conhecer e sistematizar o que a empresa pode oferecer;

e propor sugestões de melhorias aos serviços já existentes e/ou a implantação de outros, a partir dos resultados obtidos.

O método de coleta de dados utilizado foi o questionário aplicado na entrevista em profundidade com o cliente. Portanto, pode-se dizer que esta metodologia trouxe dados quantitativos e qualitativos para a organização. Esta foi realizada entre os meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018.

Anteriormente à aplicação da pesquisa, realizou-se a seleção dos clientes mais relevantes na visão do sócio proprietário, que atualmente está à frente do setor administrativo e que se enquadram nas categorias ‘A’ e ‘B’ do faturamento da Oliveira e Olivi.

Iniciou-se, então, uma pré-pesquisa para obter informações desses clientes, a fim de traçar o perfil dessas empresas para otimizar os cruzamentos de dados que seriam realizados ao final da coleta de informações.

A coleta se ateve a alguns dados como: há quanto tempo a empresa é cliente do escritório; qual é sua área de atuação; breve histórico dessas empresas; qual o primeiro serviço realizado; como a empresa conheceu a Oliveira e Olivi e por quais áreas da empresa o cliente é atendido.

A pesquisa foi aplicada em visita às cidades de São Paulo, Paulínia, Limeira, Santa Cruz do Rio Pardo e Barueri, via reuniões ou durante a visita do cliente ao escritório da Oliveira e Olivi. Foi introduzida pelo doutor Adilson de Oliveira (sócio fundador), que explicou o intuito e importância da visita e da pesquisa, e, em seguida, foi aplicada pelo setor de comunicação, com sócios e colaboradores das empresas-clientes.

O questionário foi semiestruturado, pois havia a possibilidade de explorar as respostas que fossem relevantes durante as questões abertas. As questões quantitativas eram respostas fechadas via escala avaliativa de zero a dez, na qual o zero era a menor avaliação e, o 10, a maior. Logo após cada uma dessas perguntas, havia uma pergunta qualitativa para avaliar o motivo da nota, além de quatro perguntas abertas.

Os temas das perguntas abordavam: a qualidade geral da Oliveira e Olivi como prestadora de serviço; a comunicação do escritório com o cliente durante a realização dos serviços prestados; o atendimento com relação ao esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas; a percepção dos clientes sobre a evolução institucional que o escritório vem tendo nos últimos anos; quais são as maiores necessidades dos clientes na atualidade (ainda mais levando em consideração as alterações da legislação sobre tributos e partes trabalhistas, que impactaram de forma relevante na empresa como um todo); sugestões referente aos serviços, atendimento e solução de problemas; quais os principais motivos para os clientes escolherem

a empresa como prestadora de serviços; quais características que marcam a empresa Oliveira e Olivi; e a possibilidade de recomendar os serviços da empresa para outras pessoas.

Para a análise dos resultados, foi realizado o cruzamento de dados da pré-pesquisa com os das entrevistas e sugerido algumas propostas para serem realizadas a curto prazo, conforme o que foi elencado pelos clientes durante a pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de competência e atuação da Pesquisa de Opinião costuma ser apresentada com duas grandes vertentes metodológicas: qualitativas e quantitativas. Atualmente, são utilizados três tipos de pesquisa na organização escolhida para o estudo: a de clima organizacional (para o público interno), a de satisfação (para o público externo) e a de mercado (para avaliar as melhores práticas das empresas concorrentes e as tendências de mercado). No caso das duas primeiras, além de medir os níveis da imagem e da reputação, essas buscam verificar como a identidade até então construída está sendo interpretada nos públicos observados. A partir dessas informações, o setor da comunicação faz o planejamento das estratégias e meios comunicacionais para cada público, com o intuito de gerar uma comunicação mais assertiva.

Observa-se que, no mundo corporativo, as pesquisas têm tido objetivos diversos que vão desde conhecer a posição das pessoas sobre um determinado fato, tema ou tendência, até a determinar e avaliar o comportamento de indivíduos frente aos diferentes mercados e produtos, ou ainda, ajudar nas tomadas de decisões e orientar as estratégias de comunicação.

Atualmente, a importância e, especialmente, o crescimento das pesquisas de opinião para subsidiar os negócios, tem apontado os profissionais de comunicação e de Relações Públicas como os responsáveis por organizá-las e executá-las com acuidade e competência. Porém, as agências de comunicação, relações públicas e de marketing, muitas vezes, apresentam excelência técnica e fundamentação teórica para elaborá-las, mas não se atentam ao seu uso para o desenvolvimento de ações necessárias para a reputação.

Isto ocorre, porque as agências que são contratadas para fazer as pesquisas não estão no âmbito da organização. Também, na própria empresa, os setores e equipes de trabalho vivem, na maior parte do tempo, em isolamento. Por exemplo, a área de comunicação raramente é chamada para discutir - com a equipe de marketing, ou dos recursos humanos, ou ainda, de atendimento - as ações estratégicas mais gerais da organização. Por isso, os profissionais de comunicação têm dificuldades de fazer a conexão entre as diferentes especialidades mobilizadas e as estratégias elaboradas pelas variadas equipes de trabalho.

Desse modo, entende-se que as pesquisas de opinião, de clima organizacional ou os próprios grupos focais, podem realmente ampliar a visão conceitual que sustenta todo o conjunto de fatores e pressupostos que compõem a reputação da organização.

Como já apresentado, o domínio do estudo das diferentes áreas que compõem a reputação, ou seja, as várias técnicas que envolvem a exposição, percepção e a comunicação da marca, devem ser um esforço e desafio de todos os envolvidos com a organização. Por isso,

a pesquisa de opinião - seja ela junto aos clientes ou aos colaboradores-, certamente trará uma visão sistêmica e forçosamente interdisciplinar da organização, de modo a contribuir para um maior alcance de uma reputação positiva, a partir da gestão da comunicação com base nos seus resultados.

Os resultados da Pesquisa Trina na Oliveira e Olivi foi um marco diferencial em sua história, uma vez que possibilitou ações assertivas para a área de comunicação interna e externa. Por exemplo, os dados apontam que 35,7% das empresas-clientes que iniciaram seus contratos com a Loyalty Assessoria Empresarial, permaneceram com Oliveira e Olivi, indicando a existência de um vínculo antigo ainda presente.

Também foi possível obter dados sobre as características da Oliveira e Olivi, que remetem a imagem percebida como as palavras: confiança, conhecimento e segurança. Através dessas análises das informações, percebe-se a palavra “confiança” se deu pois a imagem da empresa Oliveira e Olivi é de uma empresa confiável perante ao seu cliente, visto que 57,2% dos clientes foram indicados por outras empresas que já eram clientes do escritório. Em relação a palavra “conhecimento”, citada pelos participantes da pesquisa, a justificativa foi a transparência nas informações que são repassadas e a qualidade técnica dos serviços. Já a imagem de uma empresa “segura”, aparece devido ao sigilo das informações sobre os processos e trabalhos que esta oferece.

Vale destacar que alguns clientes percebem a comunicação da empresa como “boa e rápida”, indicando que a qualidade dos canais de informação hoje utilizada - muitos clientes têm acesso direto aos sócios - trazem satisfação em relação à rapidez, conhecimento das estratégias e breve retorno. No entanto, entre o público interno – dirigentes e colaboradores –, a pesquisa apontou uma comunicação menos fluída, com retorno mais demorado, trazendo sugestões que podem melhorar, inclusive, a relação empresa-cliente.

Assim, os resultados da pesquisa com os colaboradores também demonstraram que, aqueles que são efetivos em Bauru, são os que tem maior conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa, isso porque estão a mais tempo na organização e a acompanharam ao longo dos anos. A filial de Paulínia, por exemplo, foi a que apresentou mais desconhecimento neste quesito, pois foi incorporada a Oliveira e Olivi em 2016. Desse modo, percebe-se um conflito de identidade devido à incorporação e à falta de contato e imersão na cultura da empresa.

Observa-se que, a partir dos resultados da pesquisa, é possível criar ações para sedimentar a reputação da organização, visto que, quando os resultados são analisados em conjunto, apresentam a visão geral do grupo.

Assim, tem-se que sua cultura empresarial é vivenciada de duas formas: a empresa é admirada pela qualidade de seus serviços enquanto organismo, no entanto, o público interno (a partir dos relatos dos grupos focais) não se enxerga como parte da organização e, por causa disso, não exercita a cultura defendida pela empresa.

A justificativa dos colaboradores é que as estratégias dos projetos/processos não são compartilhadas e faltam retornos sobre os trabalhos executados, especialmente dos clientes. Dessa forma, a falta de informações impede a autonomia, causando no colaborador um sentimento de distanciamento do projeto e da empresa. Por conseguinte, perde-se motivação pelo fato do colaborador não ver sua ação no trabalho. A pesquisa, ao detectar isso, pode, além de dar o feedback, servir como um fórum de sugestões e de adequações aos anseios e demandas destes colaboradores. Além disso, pode ajudar a construir a reputação, a partir da gestão da comunicação.

Portanto, entende-se que a formação da reputação da Oliveira e Olivi ganha mais solidez à medida em que ela oferece melhores serviços e experiências exitosas para seus clientes, visto que as mudanças de nomes, sócios e filiais influenciaram, de certa forma, em sua imagem e reputação. Destaca-se, assim, que os prêmios recebidos ao longo dos últimos anos, aumentaram a credibilidade do escritório perante aos demais concorrentes no estado de São Paulo e no Brasil e, conseqüentemente, impactaram positivamente sua reputação

A partir da execução e análises destas pesquisas, durante o período de 2010 a 2017, foi possível compreender melhor a relação dessas com a gestão da reputação a partir da comunicação com os diferentes públicos, os quais tem um estreito vínculo com a organização-caso.

Para finalizar, destaca-se o Relações Públicas diante de todo esse processo. É uma profissão estratégica, que necessita de capacitações específicas para criar relacionamentos entre os públicos. A pesquisa de opinião é um forte preditor para alcançar este objetivo e, portanto, este profissional precisa saber como executar e utilizar seus resultados em benefício da organização.

## 6. REFERÊNCIA

ABRAHÃO, J. **Reputação e empresas: o que conta?** 2014. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/reputacao-e-empresas-o-que-conta/#.WzAYyIVKjIW>> Acesso em: 24 de junho de 2018.

ALMEIDA, A.; NUNES, D. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, n.7, p. 259-279, jul./dez. 2007.

ALMEIDA, A. Reputação corporativa: um ativo intangível e valioso. **Revista Ideias em gestão**, nº13, novembro, 2013. Disponível em: <<http://www.aiec.br/revista/edicoes/mobiles/novembro-2013.pdf>> Acesso em: 24 de junho de 2018.

ALMEIDA, A. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. Tese de Doutorado, Belo Horizonte, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, UFMG: 2005.

ALMEIDA, A. Pressupostos teórico-metodológicos para o estudo da identidade e da reputação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 263-289.

ALMEIDA, L. H. G. **A imagem organizacional da PUC Minas: um estudo de caso nas Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel**. Belo Horizonte. 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp098655.pdf>> Acesso em: 07 de junho de 2018.

ANDRADE, Z. **A Ética Organizacional e a Construção da Reputação**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Universidade Estadual de Londrina - UEL, Londrina, PR – Chapecó - SC – 31/05 a 02/06/2012

BOETON, T. [et al.]; In:SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos (Org.). **Opinião pública e as relações (im)possíveis**. Bauru: UNESP/FAAC, 2005

BRITO, E.; LENER, E.; THOMAZ, J. **Reputação Corporativa: Desenvolvendo uma Escala de Mensuração**. Salvador: 30º Encontro EnAnpad. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-57.pdf>> Acesso em: 06 de junho de 2018.

CANO, T. **Reputação Corporativa - Um caminho que perpassa Identidade e a Imagem da organização**. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, São Paulo, 2008.

CECATO, V.; MAFEI, M. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.

CESCA, C. G. G. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. - 5ª ed. rev. e ampl. - São Paulo: Summus, (Novas buscas em comunicação;49) p.11-39, 2006.

FERREIRA, W.. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 91-101, 2006.

GOEBEL, M. **Imagem organizacional e o trabalho da comunicação integrada**. [S.I.][s.n.][2005?]

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. - Ed. rev., atual. e ampl. - São Paulo: Summus, p. 149-202, 2003.

LOYALTY ASSESSORIA EMPRESARIAL. **Sobre nós**. Disponível em <<http://www.loyaltybrasil.com/loyalty/Portugues/detServico.php>> Acesso em: 25 de agosto de 2018.

MACHADO, H.; KOPITTKE, B. A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

MARCHIORI, M. (org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014

MUYLAERT, R. **Marketing Cultural & Comunicação Dirigida**. São Paulo: Globo, p. 9-63, 1993.

NASSAR, P. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**, volume 7. São Paulo: ABERJE, 2013.

NASSAR, P. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**, volume 5. São Paulo: ABERJE, 2011.

OLIVEIRA E OLIVI ADVOGADOS E ASSOCIADOS. **Sobre nós**. Disponível em <<http://www.oliveiraeolivi.com.br/oliveiraolivi/Portugues/detInstitucional.php?codinstitucional=4>> Acesso em: 28 de fevereiro de 2017.

SANTOS, C. M. R.G.A pesquisa de opinião e a prática de relações públicas. In: SANTOS, C. M. R.G (org.) **Relações Públicas, faces e interfaces**, Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013. 29- e 117-1128

SANTOS, C. M. R. G. (Org.). **Opinião Pública e Imagem**. Bauru: Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2008.

SILVA, E. **A construção e a desconstrução da imagem empresarial**. [S.I.][s.n.][2009?]. Disponível em: <<https://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/a-construcao-e-a-desconstrucao-de-uma-imagem-organ.pdf>> Acesso em: 10 de setembro de 2018.

SILVA NETO, B. R. Comunicação e reputação corporativa. In: SILVA NETO, B. R.(Org.). **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TONI, D. Administração da imagem de organizações, marcas e produto. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 235-268.

VÁSQUEZ, R. **Identidade de marca, gestão e comunicação**. *Organicom*, n°7, ano 4, p. 198-211, 2° semestre, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952/134300>> 10 de setembro de 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 'A' - Briefing com a Oliveira e Olivi Advogados Associados para Pesquisa de Satisfação

#### Dados legais da empresa:

Razão Social: Oliveira e Olivi Advogados Associados

CNPJ: 06.273.009/0001-52

Endereço: Rua Abraão Rahal, 13-50

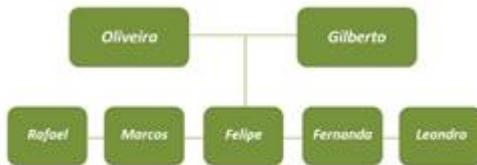
Telefone: 3104-5600

**01) A Empresa:** Para melhor contextualização, esse item prioriza o surgimento da empresa e como ela funciona. Para isso deve-se completar os tópicos abaixo:

- Organização e Organograma



### Quem são os líderes Oliveira e Olivi



Oliveira . Olivi

### Administrativo



Oliveira . Olivi

### Gestão Tributária



Oliveira . Olivi

### Jurídico - Tributário



Oliveira . Olivi

### Jurídico - Tributário

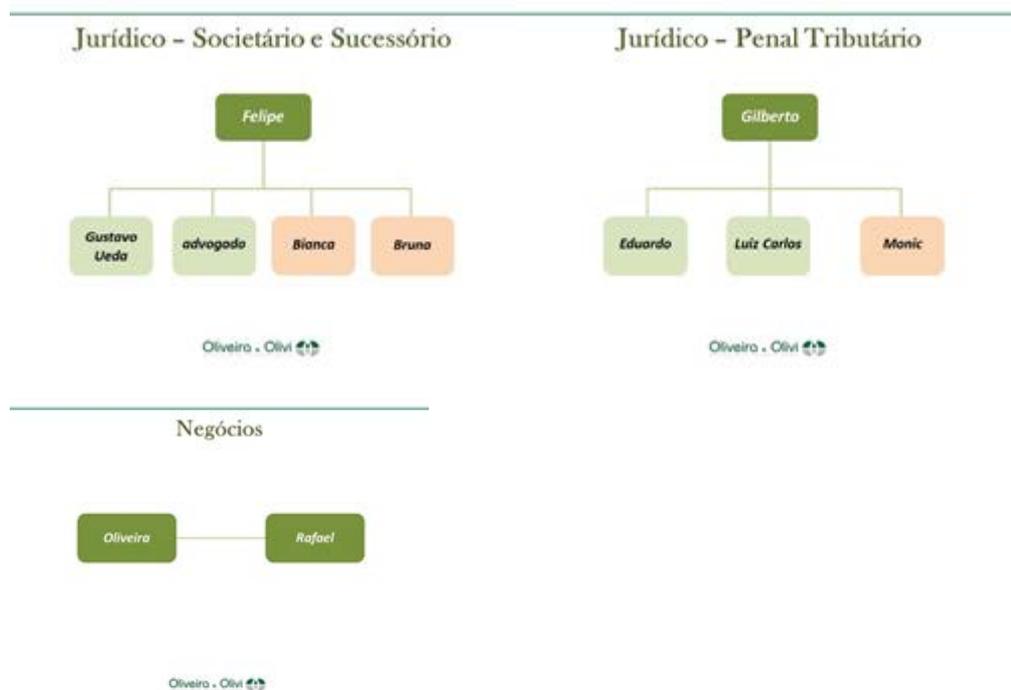


Oliveira . Olivi

### Jurídico - Cível e Trabalhista



Oliveira . Olivi



## 02) Histórico:

A Oliveira e Olivi é classificada como abrangente, pois atende uma gama de áreas do Direito empresarial, além de ser especializada nas áreas em que atua, que são: tributário, cível, societário e penal empresarial.

No universo jurídico, há a contemplação de estereótipo bastante claro e definido. É possível afirmar que o setor é preconceituoso e elitizado (elite, glamour). Nesse contexto, Dr. Rafael afirma que é preciso entender esse cenário para poder 'caminhar' por esse nicho de mercado.

A história do escritório tem início na sociedade Nelson Willians e Oliveira Advogados Associados. Por uma postura extravagante do Dr. Nelson, o escritório denegriu sua imagem na região de Bauru. Após a dissolução da sociedade, Dr. Oliveira fundou a Oliveira e Olivi. No início, o foco de atuação era o Direito tributário, em restituições tributárias. Neste início, os sócios atuavam no centro-oeste paulista (Itu, Jaú, Bauru) e na do estado do Paraná. Alguns profissionais que já trabalhavam nessa época e permanecem atualmente no escritório são: Raquel, Dr. Felipe, Dr. Gilberto e Dr. Oliveira. Posteriormente, para formar a atual sociedade, Dr. Gilberto, que já trabalhava na antiga sociedade, foi convidado a participar.

Em paralelo com a Oliveira e Olivi, a Loyalty Assessoria Empresarial foi fundada com o objetivo de complementar o grupo de serviços oferecidos aos clientes. No decorrer dos anos, o escritório seguiu uma tendência comum em empresas do interior, que é a instalação de uma

unidade em São Paulo. Em determinado momento dessa história, a empresa esteve alocada em Bauru, Itu e São Paulo, pertencentes ao Estado de São Paulo, e em Londrina, localizada no Estado do Paraná. – ‘Havia uma estrutura grande, mas não se achava’, diz Dr. Rafael ao se referir ao nicho de atuação e foco estratégico da empresa.

Com o passar do tempo, os demais sócios passaram a fazer parte da sociedade, até que, segundo Dr. Rafael, o escritório entendeu que ‘eram sete sócios, dentre estes, seis advogados, portanto, o cerne da empresa era a “advocacia”, com um perfil de cliente hoje na faixa etária acima de 45 anos, localizados no interior paulista e, segundo ele, “de cultura tradicional”’.

**03) O Problema:** Hoje o objetivo do escritório é centralizar clientes no interior paulista (triângulo que as rodovias Castelo Branco e Anhanguera fazem no Estado).

Pontos que reforçam a seleção geográfica: o escritório é hoje centralizado no interior do Estado; há demanda para atuação; 50% do PIB do Estado está distribuído no estado, enquanto que os outros 50% estão alocados na mesorregião de São Paulo; escritórios da capital do Estado não atuam fora da capital.

Realidade do interior: grandes empresas na região ‘sem aparência e sem requintes; necessidade de contato direto e mais próximo com o advogado; cultura interiorana (‘sentir-se em casa’, relação de confiança).

Estruturalmente: a administração estratégica do escritório está centralizada nos sócios Oliveira, Gilberto e Rafael.

Necessidade interna: maior capacitação, desenvolvimento de lideranças, maior produtividade e atender melhor com a entrega de relatórios de processo.

Empresas de interesse: Ajinomoto (alimentação), ABB Fertilizantes (agroindústria), Confiança Supermercados (varejo), Caso Confecções (têxtil), Jacto (agroindústria), Marilan (alimentação), Special Dog (alimentação), Caetano Tubos (construção).

Busca por clientes embaixadores da marca: desenvolver proficiência em outras áreas do direito; associações do setor; envolvimento com a área acadêmica; certificações da área; diferencial jurídico.

**4) Objetivo(s) da Pesquisa:** - entender o que o cliente quer; - como iniciou; - o que o cliente mais admira/gosta no escritório; - o que menos admira/gosta; - sugestões de melhorias.

**5) Público-Alvo:** Grupo de clientes ‘A’ e ‘B’.

**6) Áreas Geográficas:** Destacar os municípios, regiões ou bairros que se pretende abranger. Regiões, principalmente, no interior de São Paulo e Campinas.

## **6) Limitações de Prazo e Custo:**

Prazo: Aplicação até segunda semana de novembro.

Relatório até dezembro.

## **APÊNDICE 'B' - Missão, Visão e Valores:**

### **MISSÃO**

**OLIVEIRA E OLIVI** acredita na melhoria da sociedade pela economia forte e sustentável. Neste contexto, buscamos contribuir com o desenvolvimento dos clientes, permitindo a maior concentração de esforços dos gestores da empresa em seu negócio, por meio de uma advocacia estratégica, flexível e inovadora, através de uma Equipe excelente, comprometida na busca de soluções legais.

### **VISÃO**

Tornar-se o mais conceituado e admirado escritório jurídico do interior, voltado a médias e grandes empresas com os melhores profissionais, atuando de forma estratégica e inovadora com o objetivo de gerar resultados excepcionais aos clientes e ao nosso escritório, mantendo o compromisso diário com a busca da excelência na prestação de serviço jurídico e calcado na melhoria contínua.

### **NOSSOS VALORES**

- Conhecimento técnico especializado
- Busca constante de resultados aos clientes
- Pró-atividade e excelência em atendimento
- Compromisso com a melhoria contínua
- Valorização do relacionamento interno e externo
- Respeito aos princípios éticos
- Praticidade e experiência