



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

IZAQUE JHONSON COSTA BOTELHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
PARA A EMPRESA TRICENA**

SÃO LUÍS – MA

2026

IZAQUE JHONSON COSTA BOTELHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
PARA A EMPRESA TRICENA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Comunicação Social, habilitação em
Relações Públicas, da Universidade Federal do
Maranhão, como requisito para a obtenção do grau
de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Nilma Regina Mendes
Lima

SÃO LUÍS – MA

2026

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Botelho, Izaque Jhonson Costa.

Planejamento Estratégico de Comunicação Organizacional
para a empresa Tricena / Izaque Jhonson Costa Botelho. -
2026.

62 f.

Orientador(a): Nilma Regina Mendes Lima.

Curso de Comunicação Social - Relações Públicas,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís - Ma, 2026.

1. Comunicação Organizacional. 2. Relações Públicas.
3. Teatro. 4. Planejamento de Comunicação. 5. Plano
Estratégico. I. Regina Mendes Lima, Nilma. II. Título.

IZAQUE JHONSON COSTA BOTELHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
PARA A EMPRESA TRICENA**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Projeto Experimental, apresentado ao curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Nilma Regina Mendes Lima
Doutora em Comunicação Social/PUC-RS
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

EXAMINADOR(A) 1

UFMA

EXAMINADOR(A) 2

UFMA

AGRADECIMENTOS

Não me recordo ao certo onde ouvi pela primeira vez a expressão “parto criativo”, mas acredito que ela traduz perfeitamente a experiência que vivi ao produzir este trabalho. Este estudo assumiu muitas formas até chegar à sua versão final, em um processo que mais se assemelhou a uma longa gestação — de elefante, para ser mais exato. Ao longo desse período, enfrentei desafios e momentos de incerteza, mas consegui superá-los com a graça de Deus.

Tenho certeza de que este trabalho não teria alcançado o mesmo nível de cuidado e qualidade sem a orientação da Profa. Dra. Nilma Lima. Sou profundamente grato por sua confiança, generosidade, rigor acadêmico e pela tranquilidade com que conduziu cada etapa desta pesquisa. Foi, sem dúvida, a melhor orientadora que eu poderia ter.

A Bette Midler tem uma música chamada “*Wind Beneath My Wings*” (vento sob minhas asas, em tradução livre), cuja mensagem traduz perfeitamente o apoio extraordinário que recebi — e continuo recebendo — de minha mãe. Palavras não são capazes de expressar a dimensão da minha gratidão. Se eu tentasse enumerar tudo o que ela fez por mim e pela minha educação, acabaria escrevendo um trabalho ainda maior do que este.

A empresa-cliente deste Trabalho de Conclusão de Curso é a Tricena, coletivo teatral formado por minhas grandes amigas e companheiras de teatro: Thayla, Thallyta e Rafaele. Sou muito grato pela confiança depositada em meu trabalho e pela oportunidade de desenvolver este plano ao lado de pessoas que admiro tanto.

Reconheço que a escolha por uma organização socialmente orientada foi influenciada por meu pai, Nivaldo Botelho, que sempre me ensinou o valor da cidadania. Agradeço-lhe por ter sido, desde o início, minha principal referência de homem e de comunicador.

Sou grato também a todos os professores e professoras que fizeram parte da minha trajetória acadêmica e que, ao longo dos anos, torceram pelo meu crescimento. Aos meus amigos e às minhas amigas, obrigado pelo apoio, pelo incentivo e pelo acolhimento nos momentos mais difíceis.

Por fim, agradeço à arte, à literatura, à música, ao teatro, ao cinema e a todas as manifestações culturais que alimentaram minha sensibilidade, estimularam minha criatividade e me ajudaram a preservar a saúde mental ao longo desta jornada. Elas foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho apresentado nas páginas seguintes.

Boa leitura!

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo elaborar um planejamento de comunicação organizacional para o coletivo teatral Tricena, com base nos pressupostos da Comunicação Integrada e do planejamento estratégico em Relações Públicas. A pesquisa fundamentou-se na compreensão de que a comunicação organizacional constitui um processo estratégico capaz de integrar as diferentes dimensões da comunicação e fortalecer o relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa institucional. A análise dos dados permitiu identificar as potencialidades, fragilidades e necessidades comunicacionais da Tricena, subsidiando a elaboração de um plano de comunicação estruturado em objetivos e ações voltadas ao fortalecimento da gestão comunicacional. O planejamento proposto integra as dimensões institucional, administrativa, interna e mercadológica da comunicação organizacional, contribuindo para fortalecer a identidade e a imagem da organização, ampliar o relacionamento com seus públicos estratégicos e conferir maior coerência às práticas comunicacionais. Conclui-se que o planejamento de comunicação representa um instrumento estratégico para qualificar a gestão organizacional e favorecer a consolidação e a expansão da atuação da Tricena no mercado cultural maranhense.

Palavras-chave: comunicação organizacional; planejamento de comunicação; relações públicas; plano estratégico; teatro.

ABSTRACT

The aim of this study was to develop an organisational communication plan for the Tricena theatre collective, based on the principles of Integrated Communication and strategic planning in Public Relations. The research was grounded in the understanding that organisational communication constitutes a strategic process capable of integrating the different dimensions of communication and strengthening the relationship between the organisation and its stakeholders. In terms of methodological procedures, this is an applied study with a qualitative approach, carried out through literature review and institutional research. The analysis of the data enabled the identification of Tricena's communication strengths, weaknesses and needs, informing the development of a communication plan structured around objectives and actions aimed at strengthening communication management. The proposed plan integrates the institutional, administrative, internal and marketing dimensions of organisational communication, helping to strengthen the organisation's identity and image, broaden its relationship with its strategic audiences and bring greater coherence to its communication practices. It is concluded that communication planning represents a strategic tool for enhancing organisational management and promoting the consolidation and expansion of Tricena's activities in the cultural market.

Keywords: organisational communication; communication planning; public relations; strategic plan; theatre.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Tricena Produções.....	28
Figura 2 - Identidade visual da Tricena Produções.....	31
Figura 3 - Grupo da Tricena Produções no WhatsApp.....	32
Figura 4 - Bio da Tricena Produções no Instagram.	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT da comunicação da Tricena Produções.	39
Quadro 2 - Matriz SWOT Administrativa da Tricena Produções.	44
Quadro 3 - Recursos humanos e materiais necessários para execução do plano.	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A COMUNICAÇÃO PRATICADA NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA	17
2.3 O PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	21
3 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA-CLIENTE: TRICENA.....	27
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA TRICENA.....	27
4 PERCURSO METODOLÓGICO	35
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA TRICENA.....	39
5.1 PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA TRICENA	46
5.1.1 Justificativa	46
5.1.2 Objetivos	49
5.1.3 Metas	49
5.1.4 Público-alvo.....	49
5.1.5 Ações recomendadas	50
5.1.5.1 Comunicação administrativa.....	50
5.1.5.2 Comunicação interna.....	50
5.1.5.3 Comunicação mercadológica.....	51
5.1.5.4 Comunicação institucional.....	52
5.1.6 Sugestões de ações administrativas	54
5.1.7 Cronograma de atividades	54
5.1.8 Recursos necessários	55
5.1.9 Sistema de avaliação.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM PÚBLICO EXTERNO	61
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM PÚBLICO INTERNO	63

1 INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica é a verdadeira alma do negócio. Há décadas, organizações do Brasil e do mundo têm reconhecido que não há futuro para quem se comunica sem orientação e propósito. Conforme a sociedade se torna cada vez mais complexa, ações isoladas de comunicação já não concretizam os objetivos organizacionais.

É necessário que a empresa conheça a si mesma, a seu público e ao seu ambiente, de modo a evitar crises e se projetar da melhor forma possível junto a seus públicos estratégicos. Isso tudo é possível por meio do planejamento. Do pequeno coletivo teatral à grande multinacional do entretenimento, todos necessitam planejar. Pois, conforme afirma Margarida Kunsch (2003) “No mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos”. O que se percebe neste contexto é que no mundo pós-moderno as empresas necessitam “planejar estrategicamente a sua comunicação e conseguir a aceitação dos públicos [o que] é um dos grandes desafios para a prática das relações públicas na contemporaneidade” (Kunsch, 2003, p. 364)

O planejamento é tão imprescindível às organizações contemporâneas quanto é para as Relações Públicas, haja vista que constitui função essencial ao seu exercício profissional. Segundo Kunsch (2003, p. 315), nenhuma das funções atribuídas ao relações públicas — sejam elas administrativas, estratégicas, mediadoras da comunicação ou da política — podem ser desempenhadas adequadamente sem um processo prévio de planejamento.

Como a atividade envolve permanentemente a gestão de relacionamentos com diferentes públicos e com a opinião pública, torna-se necessário organizar e sistematizar as ações comunicacionais. Diferentemente de processos estritamente técnicos, a comunicação lida com percepções, expectativas e interesses diversos, o que exige cuidados permanentes na definição das estratégias e na condução dos relacionamentos organizacionais. Nesse contexto, o planejamento surge como o instrumento capaz de conferir coerência e direção às ações desenvolvidas (Kunsch, 2003, p. 316).

Sem o planejamento, a prática profissional do relações públicas fica limitada a ações isoladas e táticas, incapazes de lidar com a complexidade do ambiente global. Segundo Margarida Kunsch (2003), o planejamento é uma das funções mais importantes para as Relações Públicas, haja vista que permite estabelecer um curso de ações voltado a alcançar objetivos pré-estabelecidos, considerando, sobretudo, “a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la” (Kunsch, 2003, p. 207).

Longe de pautar-se por inferências superficiais acerca da organização, o planejamento em Relações Públicas constitui um processo complexo, criativo e fundamentado no conhecimento científico. Segundo Kunsch (2007), esse rigor técnico inclusive confere ao profissional de Relações Públicas uma posição estratégica dentro das organizações, ao lhe permitir atuar de forma proativa nos processos decisórios. Nessa perspectiva, o gestor de comunicação participa das decisões da alta administração, utiliza pesquisas para embasar suas ações e avalia os resultados alcançados a partir de critérios estratégicos, e não apenas contábeis.

Essa atuação estratégica faz com que a comunicação, quando fundamentada no planejamento, agregue valor aos negócios, ajudando a empresa a atingir seus objetivos e a construir credibilidade institucional. Por outro lado, decisões mal planejadas podem comprometer o conceito institucional perante os seus públicos. De acordo com Kunsch (2003), o planejamento amplia significativamente as possibilidades de êxito das ações de comunicação, uma vez que evita a condução de atividades de forma improvisada. Nesse contexto, cabe ao setor de Comunicação ou de Relações Públicas a responsabilidade de preservar a imagem e a reputação da organização, assegurando que suas estratégias e ações estejam alinhadas aos interesses de seus públicos e da opinião pública.

O planejamento torna-se, assim, um mecanismo de proteção institucional, pois permite avaliar previamente os possíveis impactos das decisões comunicacionais antes de sua implementação. Nesse sentido, podemos entendê-lo como um processo de caráter eminentemente preventivo, dado que antecipa cenários, identifica riscos e estrutura respostas antes que conflitos ocorram.

Ainda que as crises aconteçam, uma organização que desenvolve a cultura do planejamento encontra-se mais preparada para enfrentá-las, uma vez que dispõe de diretrizes previamente definidas para orientar sua atuação (Kunsch, 2003, p. 317). Adão Eunes Albuquerque (1981) reforça essa perspectiva preventiva ao afirmar que, justamente porque o futuro não pode ser previsto com exatidão, torna-se indispensável elaborar planos. Para Albuquerque (1981), embora não seja possível prever o futuro, o planejamento em Relações Públicas permite reduzir as incertezas ao antecipar possíveis cenários e orientar a tomada de decisões “O plano de relações públicas aumenta a capacidade do profissional e ele passa a descobrir novas técnicas, novas soluções e a tornar providências antecipadas e seguras a respeito de problemas importantes, agindo preventivamente (Albuquerque, 1981, p. 6)”.

Com base na importância do planejamento para as organizações, o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) propõe-se a elaborar um Planejamento de Comunicação Organizacional - na forma de um Plano - para a empresa Tricena Produções Artísticas.

A Tricena é uma microempresa maranhense especializada na produção de espetáculos e experiências artísticas, atuando na concepção, produção e circulação de projetos culturais. Fundamentada na valorização da arte como instrumento de transformação social, a organização desenvolve iniciativas que articulam criação artística, formação de público e democratização do acesso à cultura. Seu trabalho abrange desde a realização de montagens teatrais até a prestação de serviços culturais para instituições públicas e privadas, buscando aliar excelência técnica, compromisso social e inovação.

Em um contexto de busca pela consolidação e expansão de suas atividades, a Tricena tem procurado fortalecer sua presença institucional e ampliar seu alcance geográfico, o que torna o planejamento da comunicação organizacional um elemento estratégico para a construção de relacionamentos sólidos com seus públicos de interesse e para o fortalecimento de sua imagem e reputação.

Diante desse contexto, o presente Trabalho de Conclusão de Curso organiza-se em quatro capítulos que juntos evoluem para dar conta de toda a discussão problemática levantada em torno do tema proposto: A Comunicação Praticada nas Organizações; Identificação do Objeto de Pesquisa: Tricena; Percurso Metodológico e Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional da Tricena e Considerações finais.

O primeiro capítulo intitulado “A Comunicação Praticada nas Organizações” traz uma perspectiva histórica da comunicação organizacional a partir de Kotler (2006). O autor e suas fases do Marketing nos ajudam a entender o contexto sócio-histórico em que emerge a comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2003). Depois segue-se a discussão do planejamento como fundamento da atuação em Relações Públicas, compreendendo-o como um processo que antecede a ação e orienta a gestão estratégica da comunicação organizacional. O planejamento é apresentado como prática reflexiva, baseada na análise de cenários, no diagnóstico organizacional e na definição de objetivos, estratégias e ações voltadas ao fortalecimento das relações entre organizações e públicos. Abordam-se, ainda, os principais elementos e níveis do planejamento — estratégico, tático e operacional —, bem como a centralidade dos públicos de interesse nesse processo.

O segundo capítulo apresenta a identificação da empresa-cliente deste Plano, a Tricena Produções Artísticas, contemplando seu histórico, estrutura organizacional, missão, visão, valores, cultura organizacional, públicos de interesse e posicionamento no mercado. Em seguida, analisa sua comunicação organizacional, descrevendo os principais canais utilizados, a identidade visual e as práticas comunicacionais adotadas pela empresa. A análise evidencia que, embora a organização possua potencial de crescimento e uma identidade institucional

alinhada ao seu propósito, seus processos administrativos e comunicacionais ainda são marcados pela informalidade e pela ausência de planejamento sistemático, aspectos que fundamentam a elaboração da proposta de planejamento estratégico de comunicação apresentada neste trabalho.

O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico adotado para a elaboração do planejamento estratégico de comunicação organizacional da Tricena. Inicialmente, descreve a pesquisa bibliográfica que fundamentou teoricamente o estudo e, em seguida, detalha a pesquisa institucional - metodologia utilizada para o direcionamento da produção do trabalho - junto à organização. O método empregado foi o da observação participante: no on-line, por meio da análise dos canais de comunicação da empresa; no off-line, através da aplicação de formulários de entrevista semiestruturada com todos os públicos de interesse da organização.

As informações colhidas em auditoria foram organizadas em duas matrizes SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), sendo uma SWOT de Comunicação e outra SWOT Administrativa – concentrando percepções descobertas em auditoria sobre os processos administrativos, operacionais e financeiros da Tricena.

O quarto capítulo intitulado “Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional da Tricena”, por sua vez, concentra o detalhamento dos dados obtidos pelas matrizes SWOT. A partir destes foi possível a construção do diagnóstico geral da organização, disposto logo em seguida. Como subtópico deste capítulo segue o “Plano Estratégico de Comunicação Organizacional para a empresa Tricena”. Este foi estruturado em; justificativa; objetivos; metas; público-alvo; ações recomendadas; cronograma de atividades; recursos necessários e sistema de avaliação.

Por fim, ressalta-se que o plano de comunicação organizacional proposto não deve ser compreendido como um instrumento definitivo, mas como o ponto de partida para um processo contínuo de planejamento e aperfeiçoamento da comunicação da Tricena. Espera-se que as diretrizes apresentadas contribuam para fortalecer, na organização, a compreensão de que a comunicação organizacional, quando planejada estrategicamente, constitui um elemento essencial para o alcance de seus objetivos institucionais, o fortalecimento do relacionamento com seus públicos e a sustentabilidade de seu desenvolvimento.

2 A COMUNICAÇÃO PRATICADA NAS ORGANIZAÇÕES

A evolução da comunicação é uma jornada vasta e contínua, que se inicia nas formas mais primárias de interação humana – meros sinais e sons – e se estende até as redes globais de nosso tempo. Essa história é marcada por revoluções que reduziram o tempo e o espaço de maneira dramática. Do primeiro sistema capaz de transmitir mensagens rápidas, o telégrafo considerado por muitos estudiosos o prenúncio da comunicação moderna, até os dias atuais, foram muitas as transformações que alteraram por completo a maneira de se entender e se lidar com a comunicação.

Tecnologias como a prensa que gerou a explosão da informação, culminando na multiplicação do conhecimento; a era eletrônica, que, com o rádio e a televisão, moldou a sociedade e a política e, mais recentemente, a Internet, que alterou por completo a maneira das pessoas se comunicarem e se relacionarem, trouxeram a necessidade de se ver e entender a comunicação de um modo bem diferente.

Se a comunicação já era um elemento importante no contexto organizacional desde o início, atualmente torna-se um valor imprescindível. Nota-se, no entanto, que houve um processo de crescente importância até chegar ao patamar atual, como demonstrado no contexto histórico e social.

2.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Do primeiro hieróglifo à mais recente gíria da moda, permanecemos em constante estado de comunicação. Para Martino (2001), a comunicação define-se fundamentalmente como o processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, exprimindo a relação entre consciências. Ou seja, nós escrevemos cartas, conversamos, realizamos eventos, pintamos quadros, por conta da necessidade intrínseca - e exclusivamente humana - de decodificarmos o mundo e entendermos mais o outro.

Com a expansão das cidades, a comunicação, até então baseada majoritariamente nas interações face a face, precisou se expandir em novas mídias capazes de atender a crescente demanda por informações. Nesse período, surgem os meios de comunicação de massa - como jornais de grande circulação - que se tornaram ferramentas cruciais para a disseminação de notícias, literatura e conhecimento científico.

As profundas e aceleradas transformações promovidas pela Revolução Industrial remodelaram o contexto organizacional e, conseqüentemente, a forma como as organizações

passaram a se comunicar com seus públicos. Com a expansão das empresas a partir do século 19, as relações de trabalho se alteraram, bem como mudaram os métodos de produção e o processo de comercialização. Segundo Kunsch (2007), as mudanças provocadas pela industrialização obrigaram as organizações a buscar novas formas de comunicação com seus públicos tanto interno quanto externo. Para compreender tais mudanças, é necessário voltarmos um pouco no tempo e identificarmos as eras pelas quais as empresas passaram e o grau de importância da comunicação em cada um dos contextos.

Na chamada Era da Produção - em meados da década de 1920 - as empresas fabricavam produtos em massa a fim de potencializar a eficiência e a distribuição. A oferta era básica e padronizada, pois o entendimento à época era que se o produto fosse bom e acessível, ele se venderia naturalmente. A comunicação deste período é incipiente e marcada pelo caráter meramente administrativo, destacam-se como exemplo: as ordens da chefia e o memorando. As estratégias de planejamento eram elementares.

A falta de atenção ao ambiente no qual as empresas estavam inseridas e às dinâmicas do mercado resultou em estoques acumulados. Para escoar a produção encalhada, as organizações da chamada Era das Vendas - de 1925 a 1950 - começaram a investir na promoção de vendas, em um primeiro esforço de comunicação voltada aos clientes. Nesse contexto, a comunicação organizacional deixa de se concentrar exclusivamente no ambiente interno e passa a direcionar-se também ao público externo, com o objetivo de impulsionar as vendas e equilibrar os estoques.

A Era do Marketing, iniciada na década de 1950 e estendida até o início dos anos 1980, foi marcada pela preocupação em desenvolver produtos alinhados aos desejos e às necessidades do público. Em vez de oferecer mercadorias genéricas, as organizações passaram a reconhecer as informações de mercado como elemento central do planejamento produtivo, reduzindo o risco de rejeição comercial.

Nesse contexto, as empresas perceberam que a conquista de vantagem competitiva dependia da compreensão das necessidades dos clientes. Assim, a comunicação deixou de servir apenas à promoção de vendas e passou a desempenhar um papel estratégico, aproximando as organizações de seus públicos e subsidiando o desenvolvimento de produtos mais alinhados às demandas do mercado.

Percebe-se que para que esse processo se efetivasse, tornou-se indispensável a existência de ações de comunicação mais estruturadas. Consequentemente, a comunicação adquiriu maior relevância na Era do Marketing, sustentando a capacidade organizacional de responder às necessidades do público. Dessa forma, as empresas compreenderam que a

manutenção de clientes era mais estratégica do que a mera conquista de novos, sendo essencial adotar práticas comunicacionais de estímulo à recompra e fortalecimento do vínculo com a empresa (Kotler; Keller, 2006).

A década de 1990 marca a consolidação de uma nova etapa no campo da comunicação organizacional, fortemente influenciada pelos avanços tecnológicos e pela intensificação do processo de globalização. Esse contexto promoveu transformações profundas nas dinâmicas empresariais, exigindo dos profissionais uma postura mais analítica e estratégica diante das novas exigências do mercado. Conforme Torquato (2002, p. 7), o profissional passou a atuar como “um leitor mais agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas”.

Esse movimento representa a transição de uma perspectiva predominantemente tática para uma visão estratégica da comunicação, voltada ao todo da organização. Antes, a área que antes operava de modo fragmentado, com o reposicionamento do foco, passou a ser compreendida como um processo essencial à construção de relacionamentos com públicos estratégicos — os chamados *stakeholders*. É o momento em que a comunicação assume o papel central na sustentação da imagem e da competitividade organizacional.

Assim, compreender o relacionamento como um elemento determinante na condução dos negócios torna-se o eixo estruturante da comunicação organizacional enquanto função estratégica nas empresas. França (1997, p. 8) reforça essa perspectiva ao afirmar que “diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais de relacionamento passou a ser a comunicação, que assume importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios”. Sob essa ótica, a comunicação organizacional deixa de ocupar um espaço meramente operacional e tático — centrado na execução de ações e instrumentos — para afirmar-se como uma prática estratégica, plenamente integrada aos objetivos e à visão de futuro das organizações. Sobre isso, Margarida Kunsch (2007) afirma:

[A comunicação estratégica] precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve [ajudá-las] no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (Kunsch, 2007, p. 48)

Entende-se, assim, que a eficiência e a eficácia das ações comunicacionais dependem de um trabalho estrategicamente orientado, no qual a organização interage de forma integrada tanto com o ambiente interno, composto por sua estrutura, colaboradores e processos, quanto com o ambiente externo, formado pelos diferentes públicos e instituições com os quais se

relaciona. Essa interação tem como objetivo promover o diálogo, alinhar interesses, fortalecer os relacionamentos e construir confiança entre a organização e seus públicos, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para o fortalecimento de sua imagem institucional. Dessa forma, tal interação não é apenas desejável, mas necessária para que as organizações atuem de maneira coerente com as dinâmicas contemporâneas.

Nesse sentido, abre-se um parêntese para observar aqui a importância crescente do planejamento para as organizações, especialmente da sua função administrativa. Se em fases anteriores tanto a comunicação quanto o planejamento eram incipientes, restritos à publicidade e vendas, com o avanço do marketing e a ampliação das interações com os ambientes, passam a assumir um caráter estratégico, abrangendo a organização como um todo.

Assim, torna-se claro que trabalhar de maneira estratégica significa considerar a organização em sua totalidade, integrando comunicação, planejamento e gestão. Essa abordagem exige comunicação capaz de dialogar simultaneamente com o ambiente interno e externo, garantindo coerência entre discurso, ação e posicionamento institucional. Algo que somente pode acontecer por meio de um planejamento de comunicação estruturado.

Para que a comunicação organizacional possa ter esse caráter estratégico, de ser trabalhada na sua totalidade, é imperioso que passe a operar a partir de quatro eixos principais — mercadológico, administrativo, institucional e interno — compondo aquilo que Margarida Kunsch denomina Comunicação Integrada. Esse conceito reforça a ideia de que a comunicação deve ser compreendida como um sistema articulado, no qual diferentes áreas se conectam para fortalecer a identidade, a imagem e a atuação estratégica da organização.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

No contexto brasileiro, a comunicação integrada tornou-se a abordagem predominante para o desenvolvimento da comunicação organizacional. Para Margarida Kunsch (2003, p. 150), essa concepção corresponde “a uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”.

Para lidar com problemas, solucionar crises ou administrar os canais comunicacionais, já não adianta apostar apenas em ações pontuais de comunicação. A contemporaneidade exige das organizações uma leitura estratégica e contínua do ambiente e das necessidades reais do público, de forma que as organizações não podem prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas. Segundo Kunsch (2014, p. 46), a comunicação organizacional integrada (COI) destaca a necessidade de um olhar amplo e holístico para conceber e praticar a

comunicação nas organizações e em todo o seu contexto político, econômico e social. Dessa forma:

[...] as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. Isto é, deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente (Kunsch, 2018, p. 18)

Nessa perspectiva, a COI supera a visão instrumental e linear e se insere nos processos simbólicos, focando nos significados dos agentes envolvidos, nos relacionamentos interpessoais e grupais, e valorizando as práticas comunicativas cotidianas. A comunicação integrada visa a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacionais, não se restringe a uma função departamental; representa uma prática comunicacional integrada de toda a organização, na qual todos os colaboradores compartilham a responsabilidade pelos resultados obtidos.

Compreendida a primazia da comunicação integrada para a gestão estratégica e bem-sucedida das organizações, faz-se necessário explicar que a COI se desdobra em diferentes tipos que, embora possuam funções específicas, se complementam para manter a coerência e a efetividade das ações institucionais. Esses tipos podem ser identificados como: comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional.

A comunicação administrativa é o eixo que estrutura os fluxos e redes de informação dentro da organização. Ela organiza a circulação de dados e garante que todos os setores funcionem de forma coordenada. Esse tipo de comunicação envolve normas, portarias, memorandos e outros documentos que orientam a rotina administrativa, buscando padronizar a linguagem e assegurar que as informações cheguem corretamente a todos os níveis hierárquicos (Lupetti, 2012).

Possui caráter formal e é o trânsito comunicacional oficial, que se dissemina através dos níveis hierárquicos para informar tanto coordenadores quanto coordenados. É executada geralmente pelo setor administrativo, mas atinge todos os relacionamentos dentro e fora da organização (Wels, 2005).

A comunicação interna, por sua vez, visa viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores ao motivar, engajar e dialogar com os funcionários. Também é função desta a promoção de estimular a compreensão e a vivência da missão, visão e valores organizacionais. Para Kunsch (2003), um ambiente de comunicação participativa favorece o

engajamento, desperta a criatividade e fortalece o sentimento de pertencimento. Brandão e Carvalho (2011) acrescentam que a comunicação interna é estratégica, pois influencia diretamente a imagem da empresa junto aos seus próprios funcionários.

No entanto, esse processo não se limita aos canais oficiais. Torquato (2002) lembra que as organizações contam com redes formais — como comunicados e informativos — e redes informais, que surgem de maneira espontânea nas interações entre colegas. Os fluxos também variam: podem ser descendentes (da liderança para os funcionários), ascendentes (dos funcionários para os gestores), laterais (entre pares) ou diagonais (entre diferentes áreas e níveis hierárquicos).

Abre-se um parêntese aqui para enfatizar que alguns autores, como Analisa Brum (2017), associam a comunicação interna ao endomarketing, que aplica técnicas de marketing para envolver e motivar os empregados. No entanto, essa equivalência é questionada por Kunsch e Fasti (1999), que argumentam que o endomarketing tende a tratar o funcionário como cliente, enquanto a comunicação interna deve ser entendida como um processo humano, coletivo e contínuo.

O colaborador, afinal, é um multiplicador: o que ele vivencia dentro da organização ecoa em seu convívio social e familiar, impactando a imagem pública da instituição. Questionamentos à parte, o que se percebe é que a comunicação interna é o catalisador que garante que as engrenagens internas de uma organização — as pessoas e seus valores — girem em sincronia com os objetivos macro da máquina, transformando a colaboração em vantagem competitiva e resultados sustentáveis.

A comunicação mercadológica tem outro foco: divulgar produtos, serviços e resultados, fortalecendo o posicionamento da empresa no mercado. Envolve ações de propaganda, promoção, marketing direto e eventos. Galindo (1986, p. 37) define-a como a produção simbólica que surge a partir da lógica mercadológica da empresa — ou seja, é a expressão cultural do mercado traduzida em linguagem de consumo.

Para concretizar a conquista do consumidor e dos públicos-alvo, a comunicação mercadológica abrange um mix integrado de instrumentos que englobam diversas táticas de divulgação e relacionamento com o mercado. Compõem esta comunicação: a publicidade, a promoção de vendas, as feiras e exposições, o marketing direto, o merchandising e a venda pessoal. A articulação dessas ferramentas visa um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado, operando por meio de manifestações simbólicas que tornam públicos e conhecidos os produtos e serviços da empresa.

Por fim, no composto da COI tem-se a comunicação institucional que responde pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização. Segundo Torquato (2002), ela busca credibilidade, visibilidade e identificação junto aos públicos. Kunsch (2003) reforça que não se trata apenas de divulgar a organização, mas de integrar diversas frentes — relações públicas, assessoria de imprensa, marketing cultural e social — em torno de um mesmo discurso e propósito.

Para que essa construção seja bem-sucedida, a comunicação institucional (CI) busca enfatizar os aspectos relacionados à missão, à visão, aos valores e à filosofia da organização. Tais conceitos (missão, visão e valores) são os elementos determinantes para a construção da identidade corporativa. É papel da CI construir uma personalidade organizacional credível. Kunsch (2003) alerta que sem um conhecimento profundo desses fundamentos internos, a comunicação não pode cumprir seu papel de difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos da organização, de modo a torná-las compreensíveis.

Assim, torna-se claro que a Comunicação Institucional tem como propósito principal estabelecer uma relação duradoura entre a organização e seus diversos públicos de interesse, por meio de uma comunicação integrada e abrangente. Essa proposta se materializa, especialmente, por meio dos elementos de identidade e imagem corporativa.

Quando falamos de identidade corporativa, estamos nos referindo a algo que expressa e transmite a verdadeira essência e personalidade da empresa. Em outras palavras, ela pode ser comparada à personalidade de um indivíduo, indo muito além de aspectos visuais, como o logotipo. Assim como uma pessoa é avaliada por suas atitudes e comportamentos em diferentes contextos, a identidade de uma organização também é percebida a partir de um conjunto de características que refletem sua missão, visão e valores, elementos que servem para definir seu posicionamento institucional.

Já a imagem corporativa é a forma como a organização é percebida por seus públicos, ou seja, a representação mental e simbólica da empresa. Trata-se da percepção construída a partir das mensagens emitidas pela organização e das experiências vivenciadas pelos públicos. Nesse sentido, a comunicação organizacional é essencial, pois contribui para projetar a identidade organizacional e fortalecer uma imagem corporativa coerente e positiva.

Dito isto, pode-se afirmar que todas essas dimensões ou tipos de comunicação - administrativa, interna, mercadológica e institucional - convergem na comunicação integrada, que busca unificar a linguagem, gerar sinergia entre as áreas e garantir coerência nas mensagens emitidas pela organização. A adoção dessa política exige que as ações comunicativas sejam

guiadas por uma filosofia e política que considerem as demandas e expectativas dos públicos e da sociedade.

Mais do que informar, comunicar é influenciar e mobilizar — estimular atitudes e provocar transformações. Para isso, é indispensável que as ações de comunicação sejam pautadas por planejamento, coerência e clareza de propósito, garantindo que os diferentes canais e estratégias se articulem de maneira integrada e projetem uma identidade organizacional coesa e consistente.

Em essência, a comunicação integrada funciona como um maestro que coordena todos os instrumentos da orquestra comunicacional — comunicação interna, institucional e mercadológica — para produzir uma atuação coerente, estratégica e alinhada à identidade organizacional, valendo-se tanto dos meios tradicionais quanto dos digitais. Essa condução somente é possível por meio do planejamento, que, fundamentado na pesquisa institucional, permite construir um retrato fiel da organização, identificando suas potencialidades e fragilidades. Com base nesse diagnóstico, torna-se possível formular estratégias compatíveis com a realidade da empresa e capazes de potencializar os resultados da comunicação.

À luz dessas considerações, o próximo subtópico deste capítulo discutirá o conceito de planejamento, destacando sua função estratégica para a comunicação praticada nas organizações.

2.3 O PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Antes de adentrarmos a explanação acerca do planejamento na área de relações públicas e sua aplicação no gerenciamento da comunicação nas organizações, é interessante termos que o ato de planejar está intrinsecamente relacionado ao conceito de estratégia. Para Bueno (2005), estratégia consiste na definição e aplicação de recursos com o propósito de alcançar objetivos previamente estabelecidos pela organização. O autor observa que o termo deriva do latim *strategia*, originado dos vocábulos gregos *stratos* ("exército") e *agein* ("conduzir" ou "guiar"), remetendo, em seu sentido original, à arte de conduzir operações militares.

Tal qual o estrategista militar do passado, o profissional de relações públicas, como gestor da comunicação organizacional, precisa definir caminhos e mobilizar recursos de forma coordenada para atingir objetivos específicos. De modo que – no contexto das organizações – o planejamento proporciona

[...] uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz [...] o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa (Oliveira, 2002, p. 32)

Podemos então entender que o planejamento consiste necessariamente em um “processo que precede a ação, no qual se decide o que fazer e como fazê-lo antes que a ação seja requerida. Seu objetivo principal é identificar problemas e criar alternativas para resolvê-los, intervindo na realidade para modificá-la” (Ackoff, 1978).

Em razão dessa natureza orientadora, o planejamento constitui um elemento essencial da gestão estratégica, servindo de base para a definição dos objetivos organizacionais e para o desempenho das demais funções administrativas, como organização, direção e controle (Koontz; O'Donnell, 1982; Oliveira, 2002 *apud* Kunsch, 2003). Por sua abrangência, influencia todas as atividades da organização e orienta a utilização dos recursos disponíveis para alcançar os melhores resultados. Nesse processo, o planejamento deve observar os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade, assegurando não apenas o uso adequado dos recursos, mas também o alcance dos objetivos e a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo.

Segundo Margarida Kunsch (2003), o planejamento em relações públicas é um ato de inteligência, uma forma de refletir sobre a realidade organizacional considerando o conjunto de unidades interdependentes¹ que compõem a organização. Essa visão integrada facilita e orienta o processo de tomada de decisões ao articular as áreas estratégica, tática e operacional da organização

Ao integrar as dimensões institucional, mercadológica, administrativa e interna, o planejamento proporciona uma compreensão mais ampla da realidade organizacional, favorecendo decisões mais coerentes e alinhadas aos objetivos da empresa – em plena consonância à convergência proposta pela filosofia da comunicação integrada.

Ainda segundo Kunsch (2014), o planejamento de comunicação organizacional pode ser dividido em três tipos essenciais, que se distinguem de acordo com os níveis hierárquicos da organização: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é elaborado no nível mais alto da organização e orienta suas principais decisões, envolvendo a empresa como um todo. Ele é de longo prazo e busca estar em sintonia com os ambientes interno e externo, levando em conta as demandas sociais, a concorrência, os desafios e as oportunidades. Seu

¹ Todos os setores, departamentos, seções, divisões e escalões internos de uma organização.

propósito é definir os melhores caminhos para a condução das ações estratégicas e para o alcance dos objetivos institucionais.

O planejamento tático, por sua vez, atua de forma mais restrita e setorial. Tem foco no médio prazo e baseia-se na eficiência, no aproveitamento dos recursos disponíveis e na execução das ações administrativas. Pode ser entendido como uma ponte entre o planejamento estratégico e o operacional, já que traduz as diretrizes gerais em planos aplicáveis ao cotidiano das áreas. É o elo que faz a estratégia ganhar forma prática dentro da estrutura organizacional. Portanto, enquanto o planejamento estratégico define o que deve ser feito (a visão de longo prazo), o planejamento tático define como isso será feito em cada departamento ao longo do médio prazo.

Podemos visualizar o planejamento tático como o plano de voo detalhado de uma aeronave. Se o planejamento estratégico define o destino final (longo prazo), o tático define a altitude, a rota específica, a velocidade de cruzeiro e os pontos de checagem que a aeronave deve seguir em cada etapa da jornada (médio prazo) para garantir que o destino seja alcançado de forma otimizada e eficiente.

Por fim, o planejamento operacional se ocupa primariamente da instrumentalização, formalização e realização dos planos, programas e projetos. Ele lida com os detalhes da execução diária e de curto prazo. É responsável por detalhar e formalizar os procedimentos, métodos e rotinas que colocam em prática as decisões tomadas nos níveis anteriores. Acompanha e controla a execução das ações, permitindo corrigir falhas e aprimorar resultados. Em essência, é o nível que transforma o planejamento em ação, organizando o fluxo das atividades e antecipando as etapas futuras.

Para Kunsch (2003), a elaboração do planejamento estratégico em relações públicas requer o cumprimento de fases (etapas) interdependentes, que orientam o desenvolvimento sistemático do processo e contribuem para a efetividade de seus resultados. Considerando o interesse e compromisso da gestão em aceitar o planejamento de comunicação, no que a autora denomina como decisão política, o trabalho inicia com a identificação da realidade institucional, etapa destinada a compreender o contexto em que a organização está inserida, reconhecendo necessidades, problemas, decisões e fatores capazes de influenciar o processo.

Em seguida, realiza-se o levantamento de informações, procedimento técnico que subsidia a construção de um diagnóstico consistente da realidade organizacional. Esse diagnóstico orienta a identificação dos públicos, considerando suas características, interesses e possíveis reações diante das ações planejadas (Kunsch, 2003).

A partir desse conjunto de informações, procede-se à definição dos objetivos, que representam os resultados pretendidos e devem ser realistas, claros e compatíveis com o diagnóstico elaborado. As metas, por sua vez, correspondem aos objetivos quantificados.

Na sequência, são definidas as ações recomendadas – o detalhamento do que será feito, com que objetivo, em quanto tempo deverá ser realizado e quem será responsável por sua execução (Kunsch, 2003).

Tendo em vista que o planejamento constitui um processo de tomada de decisões, torna-se necessária a elaboração de documentos que operacionalizem e orientem a implementação das estratégias definidas pelo gestor de comunicação. Esses instrumentos materializam-se na forma de planos, programas e projetos, cada qual desempenhando uma função específica na organização e execução das ações planejadas.

Conforme Kunsch (2003, p. 366), o plano constitui o documento mais abrangente do processo de planejamento, reunindo os fundamentos que orientam a tomada de decisões. Em comparação com o programa e o projeto, apresenta maior amplitude, pois estabelece os objetivos gerais da organização, define as diretrizes que nortearão as ações, prevê a alocação dos recursos necessários, delimita as estratégias a serem adotadas, fixa prazos de execução e indica as iniciativas que darão origem a programas e projetos específicos. Em suma, consiste em “um documento que registra o que se pensa fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer” (Sobrinho, 1994 *apud* Padilha, 2001, p. 35).

Trata-se de um instrumento que detalha, de maneira objetiva e cuidadosa, as etapas necessárias para a execução de determinado processo. Sua articulação com o planejamento ocorre na medida em que ambos se baseiam no diagnóstico da organização, permitindo a antecipação de riscos e a redução de falhas durante a implementação das ações.

A partir da realidade organizacional apresentada no diagnóstico, define-se o tipo de plano a ser aplicado na organização, podendo assumir a forma de um plano estratégico de comunicação organizacional (objeto deste trabalho) ou de um plano de ação mais específico, como tático ou operacional, a depender das necessidades do planejamento de comunicação a ser desenvolvido. Acerca especificamente do plano de ação, Kunsch (2003, p. 372) define-o como sendo “propostas concretas de ações de relações públicas que poderão ser levadas a efeito e, dependendo da dimensão, suscitar a necessidade de se elaborarem projetos ou programas específicos”.

Em se tratando do programa, este consiste na sistematização das ações necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos, organizando tanto o planejamento quanto a execução das atividades propostas. Em termos práticos, o documento assume a forma de um cronograma

operacional, no qual são detalhadas as etapas, os prazos, os responsáveis e as demais providências indispensáveis para a implementação das ações previstas (Kunsch, 2003).

Os projetos de relações públicas podem ser elaborados de forma global ou específica, conforme as necessidades identificadas no diagnóstico organizacional. Quando se trata de um projeto global, sua elaboração compreende seis etapas interdependentes: pesquisa, briefing, diagnóstico, programas de ação, anteprojeto e projeto final. Segundo Margarida Kunsch (2003), “essas fases ou etapas dão conta de todo o desenvolvimento de um projeto global de relações públicas com vistas na melhoria do gerenciamento da comunicação das organizações com seus públicos” (Kunsch, 2003, p. 374).

A pesquisa reúne informações sobre a organização, seus processos comunicacionais, seus públicos e o ambiente em que está inserida. Nessa etapa, podem ser utilizados instrumentos como pesquisa institucional, auditoria de comunicação, pesquisas de opinião e análise dos produtos comunicacionais, além da identificação das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças que influenciam o posicionamento institucional.

Com base nesses dados, elabora-se o briefing, documento que sintetiza as informações essenciais para a construção do diagnóstico. Este, por sua vez, orienta a definição dos programas de ação, nos quais são estabelecidos os objetivos, os públicos, as estratégias, os recursos, os custos e as formas de implementação das ações propostas.

Após essa etapa, desenvolve-se o anteprojeto, primeira versão sistematizada do planejamento, destinada à análise, negociação e realização de ajustes. O projeto final consolida essas definições em um documento definitivo, elaborado de forma clara, coerente e tecnicamente viável, com foco na eficiência, na eficácia e na efetividade das ações de comunicação.

Compreende-se, assim, que registrar as etapas e resultados do planejamento de comunicação organizacional é um processo importante, tanto para referência futura quanto para demonstrar à gestão o valor estratégico das Relações Públicas dentro das organizações. Ao compreender que o planejamento permite às Relações Públicas gerenciar estrategicamente a comunicação e atuar de forma integrada, evidencia-se que essa prática, além de essencial, é determinante para a eficácia na harmonização das relações entre organização e públicos, em qualquer dimensão — interna, externa ou ambas.

Historicamente, os públicos foram classificados como internos, externos e mistos (Marston, 1979; Lammertyn, 1997). Na administração e no marketing, surgiram as categorias de clientes internos e externos (Brum, 2017), reconhecendo todos como públicos essenciais à organização. Edward Freeman (1984), ao propor o conceito de stakeholders, buscou aproximar

as tensões existentes entre organizações e seus públicos, destacando o grau de interesse de cada um. José Porto Simões (1995), inspirado em Lucien Matrat, agrupou os públicos em quatro categorias: de decisão, de consulta, de comportamento e de opinião, o que permitiu uma compreensão mais realista das redes de interesse que envolvem as organizações.

Fábio França (2009), ao analisar essas tipologias, propôs uma estrutura mais lógica, classificando os públicos em três níveis: essenciais, não essenciais e públicos de redes de interferência. Diante dessa variedade de nomenclaturas, adota-se aqui a expressão públicos de interesse, subdivididos em internos (aqueles com vínculos de trabalho diretos ou indiretos com a organização) e externos (aqueles que, sem vínculo funcional, se relacionam a partir de produtos, serviços ou imagem institucional). Independentemente da terminologia empregada, é indispensável identificar as características das relações organizacionais por meio de pesquisas e análises de ambiente e mercado.

Ao reconhecer e classificar esses segmentos, o planejamento torna-se mais orgânico e direcionado, permitindo desenvolver estratégias específicas, personalizar relacionamentos e estruturar programas e campanhas de comunicação adequados a cada público. Assim, é possível consolidar um posicionamento coerente e eficaz, capaz de dialogar com diferentes perfis.

Diante do exposto, conclui-se que o planejamento de Relações Públicas deve constituir um processo prospectivo, sistemático e estrategicamente orientado, voltado à construção de relacionamentos entre a organização e seus públicos. Assim, suas ações devem ser estruturadas de acordo com estratégias e táticas, considerando os públicos de interesse e o objeto de intervenção — seja uma realidade, situação ou problema. Para tanto, é necessário definir os meios, produtos, processos comunicacionais e os responsáveis pela execução, bem como estabelecer fluxos de tomada de decisão, prazos e métodos de controle e avaliação.

Sob essa perspectiva, o planejamento de Relações Públicas constitui o instrumento que viabiliza a comunicação organizacional integrada. Ao orientar estrategicamente as ações de comunicação, possibilita a articulação entre suas diferentes modalidades e assegura que as mensagens, os processos e os relacionamentos com os diversos públicos estejam alinhados aos objetivos organizacionais. Desse modo, o planejamento transforma os princípios da comunicação integrada em ações concretas, coordenadas e capazes de fortalecer o desempenho institucional. Trata-se, portanto, de um processo imprescindível para organizações de diferentes áreas de atuação e portes, abrangendo desde grandes instituições até organizações de pequeno porte e em fase inicial de desenvolvimento, como a Tricena Produções Artísticas.

3 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA-CLIENTE: TRICENA

A presente pesquisa tem como empresa-cliente a Tricena Produções Artísticas, que atua no mercado sob o nome fantasia Tricena. Registrada sob a natureza jurídica de Microempreendedor Individual (MEI), a organização insere-se no ramo das artes cênicas, dedicando-se especialmente à produção de espetáculos e ao desenvolvimento de atividades voltadas para a educação e o entretenimento infantil.

Sob a liderança das dirigentes executivas Thallyta Borralves, Rafaela Cutrim e Thayla Caldas, a empresa conta atualmente com uma carteira de três escolas como clientes ativos. A força de trabalho operacional é composta por quatro profissionais terceirizados, mobilizados conforme a demanda de cada projeto.

No que tange à sua infraestrutura, a Tricena não dispõe de uma sede própria para o desenvolvimento de suas funções administrativas. Por essa razão, a gestão realiza reuniões periódicas na residência de uma das sócias-atrizes, situada no bairro da Cohama.

Quanto à operacionalização de suas atividades finalísticas, o empreendimento possui um acervo próprio de figurinos e maquiagens, o que confere autonomia técnica e estética às produções. Ademais, por estar atrelada à agenda de espetáculos e contratos sazonais, a empresa não adota um horário de funcionamento fixo, operando de maneira flexível e sob demanda.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA TRICENA

A Tricena é um coletivo artístico-teatral² fundado em julho de 2024, na cidade de São Luís (MA), a partir da união das atrizes Thallyta Borralves, Rafaela Cutrim e Thayla Caldas. O início de todo o processo deu-se por ocasião do lançamento do livro *Um Voo Poético sobre Atenas*, da autora Gracilene Pinto, que convidou as três artistas para performar um de seus poemas na 1ª Feira do Livro do Anjo da Guarda. A performance do texto “Retalhos da Infância” trouxe o trio caracterizado como mulheres do sertão nordestino contando os desafios e alegrias da vida e cultura sertanejas.

A apresentação foi muito bem recebida, tanto pelo organizador do evento quanto pelo público - formado majoritariamente por professores e crianças. Assim, o trio decidiu manter a

² Um coletivo teatral é um grupo de artistas que trabalham colaborativamente sob gestão própria, focados em objetivos comuns, produção autoral e, frequentemente, na pesquisa de linguagens cênicas e ocupação de espaços para a realização de suas práticas artísticas.

parceria com foco no desenvolvimento de espetáculos teatrais capazes de encantar e educar o público infantil em temas como ecologia, cidadania e cultura brasileira.

Do reconhecimento do teatro como força de grande importância para a transformação humana, surgiu o principal propósito da Tricena, que está ancorado na democratização do acesso às artes cênicas. Para concretizar seu objetivo, o grupo desenvolve apresentações teatrais e contações de histórias destinadas principalmente a crianças de 3 a 6 anos, nas quais as atrizes encarnam personagens de contos de fadas, enquanto os fantoches são utilizados para dar vida aos demais personagens das histórias.

Pelo fato de a empresa ter se constituído com base na informalidade, possui uma estrutura administrativa carente de organização nos moldes necessários às empresas (ver Figura 1). Nota-se que não existe uma estrutura hierárquica formal, dado que a gestão do grupo é feita de forma colaborativa – com todas as decisões administrativas e artísticas sendo tomadas a partir de consenso entre as três atrizes.

Para funções operacionais, tais como: fotografia; captação de vídeos e sonoplastia - o coletivo aciona colaboradores temporários. Percebe-se ainda uma informalidade na estrutura física da empresa, que fica evidente na ausência de uma sede física própria, obrigando a realização de atividades primárias - como ensaios e reuniões - em lugares improvisados, como residência da diretora ou estacionamento de shopping.

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA TRICENA PRODUÇÕES.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como se observa, a Tricena tem estrutura organizacional simples. Cada setor da Tricena possui atribuições específicas, conforme podemos elencar abaixo:

- 1) A direção executiva é representada pelas três fundadoras da Tricena. A responsabilidade do cargo inclui decisões administrativas e artísticas.
- 2) O sonoplasta cria e coordena todo o som das apresentações teatrais da Tricena.
- 3) O fotógrafo capta imagens das atrizes da Tricena em apresentações, bem como cria ensaios artísticos para divulgação.
- 4) A videomaker é responsável por gravar as apresentações e produzir conteúdo audiovisual para o Instagram.

É interessante frisar que, conforme falado anteriormente, os serviços de sonoplastia, fotografia e *videomaker* são realizados por profissionais temporários. A direção executiva solicita os serviços a partir da demanda de apresentações.

Sobre os princípios operacionais do grupo, destacam-se sua missão, visão e valores. Como missão, a Tricena se propõe a promover a formação cidadã por meio do acesso democrático às artes cênicas. A empresa possui como visão ser reconhecida como um coletivo teatral de referência em arte-educação infantil, sempre pautada nos valores de cidadania, cooperação, respeito, criatividade e transparência.

Valores esses que a fazem definir uma meta ambiciosa de tornar-se, em dez anos, uma das maiores e mais inclusivas escolas de artes de São Luís, oferecendo aulas de teatro, dança, música e pintura, a todos os públicos, inclusive para pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e social. Algo que pretende realizar através da implantação de bolsas de estudo - isso para que todos e todas possam ter acesso à educação artística, garantindo uma formação democrática.

Quando o assunto é cultura organizacional, a Tricena caracteriza-se como essencialmente artística, colaborativa e orientada por propósito social, estando diretamente vinculada à valorização da arte como instrumento de transformação educacional e cidadã. Observa-se a presença de uma dinâmica interna horizontalizada, na qual as decisões são compartilhadas entre as integrantes da gestão, favorecendo relações baseadas na confiança, no diálogo e na cooperação.

Entretanto, essa mesma configuração contribui para a manutenção de práticas informais e para a baixa estruturação dos processos administrativos e comunicacionais. Como consequência, verifica-se a indefinição de responsabilidades e a predominância de uma comunicação reativa, executada apenas em resposta a demandas externas. Paralelamente, destaca-se uma cultura fortemente sensível ao público, especialmente ao infantil, evidenciada pelo caráter lúdico, interativo e afetivo das apresentações, bem como pela preocupação estética na comunicação digital.

A dinâmica de atuação da Tricena, marcada pela participação contínua da Diretoria Executiva e pela atuação de colaboradores técnicos — ainda que acionados conforme a demanda —, orienta a delimitação de seus públicos a partir dos diferentes níveis de vínculo estabelecidos com a organização. Nesse contexto, a identificação desses públicos revela-se fundamental para a empresa, na medida em que permite estruturar suas ações de comunicação de forma mais estratégica, favorecendo o alinhamento entre os envolvidos, o fortalecimento das relações institucionais e a ampliação de sua presença no cenário cultural.

Considerando a estrutura enxuta da organização e o número ainda incipiente de clientes atendidos, este trabalho delimita os públicos da Tricena em interno e externo. Tal recorte busca adequar a análise à realidade operacional do grupo, sem prejuízo da compreensão das suas dinâmicas comunicacionais. Integram o público interno da Tricena: a diretoria e os colaboradores (*videomaker*, sonoplasta e fotógrafo), com o público externo sendo composto por: diretores das escolas; professores das escolas; a imprensa; as empresas concorrentes; a comunidade e os artistas da cena teatral local.

No segmento em que a Tricena atua, há empresas concorrentes, como Encanto Coletivo, VOX Produtora e Tramando Teatro, todas voltadas ao teatro lúdico, com forte apelo infantil e estrutura física e operacional robusta. Todavia, a Tricena apresenta vantagem competitiva ao atender clientes de menor porte, geralmente escolas das redes pública e privada de São Luís, que não dispõem de grandes recursos para contratar apresentações das empresas maiores e mais consolidadas no segmento. Outro grande diferencial da Tricena no mercado é o serviço de contação de histórias, que - de acordo com pesquisas preliminares realizadas - não é oferecido pela concorrência.

Em se tratando de comunicação, pode-se identificar uma identidade visual correspondente à proposta da empresa. Seu logotipo é composto pelo nome Tricena na cor preta, circundado pela lua, três estrelas e duas máscaras de teatro grego na cor dourada. Os símbolos fazem alusão à união das três artistas na cena teatral, já o dourado visa comunicar brilho e encantamento. O logotipo da Tricena está presente nas postagens da empresa no Instagram e em uniformes (ver Figura 2).

FIGURA 2 - IDENTIDADE VISUAL DA TRICENA PRODUÇÕES.

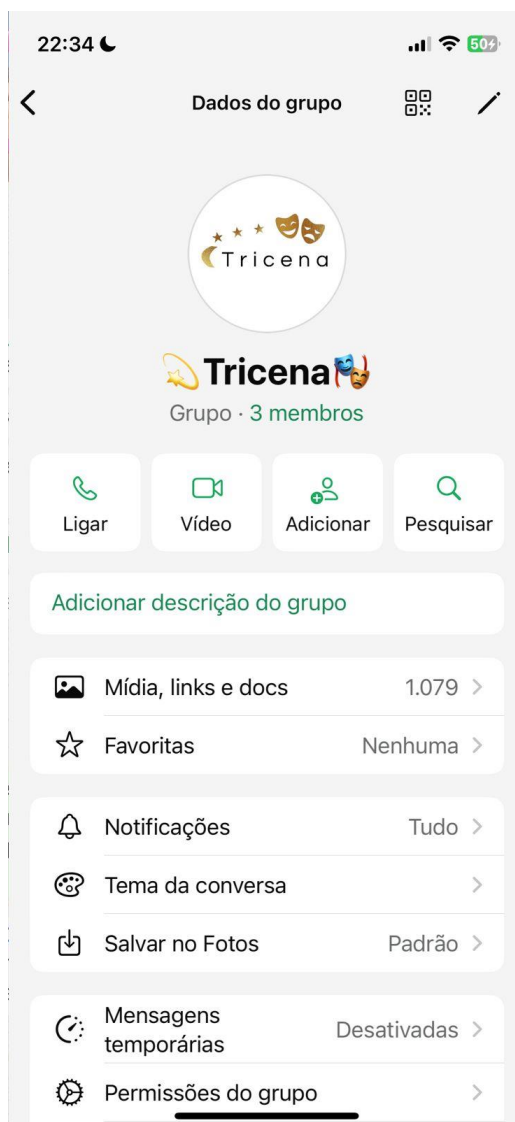


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Para realizar sua comunicação, a Tricena se utiliza de diversos canais de comunicação, dentre eles, o *WhatsApp*, *Instagram* e *e-mail*. O *WhatsApp* é o principal canal de comunicação interna da Tricena. O grupo virtual é composto apenas pela Diretoria Executiva (ver Figura 3). Nesse espaço, são discutidos principalmente aspectos do planejamento operacional das apresentações, como o texto escolhido, o figurino e a maquiagem necessários, além do esquema de ensaios.

Por preferência, a empresa não utiliza a ferramenta em sua versão comercial, o *WhatsApp Business*. Além disso, não há integração desse canal com o *Instagram*, prática comum em negócios que atuam em mídias sociais digitais.

FIGURA 3 - GRUPO DA TRICENA PRODUÇÕES NO WHATSAPP.



Fonte: WhatsApp (2026)

O *Instagram* é o principal canal de comunicação da empresa com o público externo. A conta, identificada pelo endereço @tricena.official, possui 164 seguidores e 26 publicações até a data desta análise (03/05/2026). A página foi criada em agosto de 2024, quando foi realizada a primeira postagem apresentando a identidade visual e a equipe, como pode ser verificado na *bio*³ apresentada na Figura 4:

³ Nome dado ao perfil do Instagram.

FIGURA 4 - BIO DA TRICENA PRODUÇÕES NO INSTAGRAM.



Fonte: Instagram (2026)

O perfil apresenta-se como uma conta profissional, com a categoria de “empreendedor”. Esse tipo de conta possibilita à empresa o acesso a métricas de desempenho de *stories* e publicações, além de informações mais detalhadas sobre os seguidores.

Também permite a criação de anúncios e o acompanhamento do desempenho dos conteúdos publicados. A *bio* contém um e-mail para recebimento de propostas comerciais e de parceria institucional. Os “destaques” mostram os tipos de espetáculo apresentados pela Tricena: Contação de Histórias (com personagens dos contos de fada); Céu na Terra (auto junino); Arraial da Tricena e O Bosque das Flores (peça infantil sobre ecologia).

Além do Instagram, outra forma de comunicação trabalhada pela Tricena é um e-mail para recebimento de propostas comerciais e institucionais junto aos seus públicos. A criação do

canal para este fim condicionou a diretoria executiva a apenas esperar o contato da clientela, de forma que o e-mail é utilizado de forma passiva pela empresa. O levantamento de dados leva a perceber que não existem estratégias de comunicação institucional ou de venda por meio deste canal.

Outro ponto bastante relevante identificado nos levantamentos realizados foi a ausência de uma comunicação administrativa formal, na forma de ofícios ou memorandos que oficializam a comunicação interna, o que torna os processos comunicacionais frágeis, suscetíveis a problemas de compreensão.

A partir do conhecimento e da caracterização da Tricena e de suas práticas comunicacionais, nota-se que, apesar de a empresa ser de pequeno porte e estar há pouco tempo no mercado, possui potencial para um grande crescimento. No entanto, a partir da sua caracterização, percebe-se que para que tal objetivo seja concretizado, faz-se necessário todo um trabalho de planejamento de comunicação organizacional junto à empresa, pois somente assim ela será capaz de reconhecer sua situação atual, seus pontos fortes e fracos e, de forma planejada, se preparar para seguir em busca de seus objetivos.

E é por entender este potencial que o trabalho se propõe à realização de um planejamento estratégico de comunicação organizacional para a empresa Tricena, que objetiva fortalecer seu posicionamento institucional e ampliar sua visibilidade junto aos seus públicos de interesse.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Para alcançar o objetivo deste trabalho — compreender o contexto comunicacional da empresa Tricena e subsidiar a proposição de um projeto experimental de planejamento de comunicação organizacional voltado ao coletivo teatral, adotou-se um percurso metodológico que se inicia pela pesquisa bibliográfica para, em seguida, adentrar metodologias mais específicas. De acordo com Amaral (2007), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. Uma etapa fundamental em todo trabalho científico, dado que influencia todas as fases da pesquisa, na medida em que fornece o lastro teórico em que se baseia o trabalho (p.1)

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica foi escolhida para dar início aos levantamentos acerca de temas de fundamental importância para esse trabalho, como a comunicação organizacional e o planejamento de Relações Públicas. Com base em obras como “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, de Margarida Kunsch (2016) e “Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos”, de Fábio França, James Grunig e Maria Aparecida Ferrari (2009), foi possível compreender a importância da comunicação organizacional para as empresas e a essencialidade do planejamento organizacional e de Relações Públicas para a sobrevivência de qualquer tipo e tamanho de organização.

A partir do entendimento teórico sobre a importância da comunicação e do planejamento para as organizações, iniciou-se o percurso metodológico para a realização da proposta empírica deste trabalho de conclusão de curso: a realização de um planejamento estratégico de comunicação para a empresa Tricena. Assim, conforme é previsto nas fases que compõem e organizam um planejamento de Relações Públicas, a metodologia iniciou com uma vasta pesquisa junto à empresa a fim de identificar sua situação atual, e com base nas informações planejar sua situação desejada.

Ao adentrarmos o universo do objeto empírico deste trabalho: o coletivo Tricena, foram realizadas pesquisas que se encaixam no campo descritivo-exploratório de abordagem predominantemente qualitativa. Para Gil (1991):

[o campo descritivo exploratório] caracteriza-se pela combinação de procedimentos que buscam proporcionar maior familiaridade com um determinado problema, ampliando a compreensão sobre um tema pouco conhecido, ao mesmo tempo em que descreve suas principais características e relações. [O que] permite observar fenômenos e identificar padrões, levantando informações relevantes sobre determinado contexto, servindo como base para a organização dos dados e para a construção de análises mais

aprofundadas a partir da realidade investigada (Gil, 1991 *apud* Neto, 2026, p. 38).

A identificação desta pesquisa com o campo descritivo-exploratório ocorre de maneira intencional, uma vez que o trabalho de planejamento estratégico de comunicação exigiu tanto a descrição detalhada do cenário experimentado pela empresa-cliente quanto a exploração de oportunidades, desafios e perspectivas futuras, fundamentais à definição de estratégias alinhadas às necessidades da Tricena.

Dentro desse campo, encontra-se a pesquisa institucional, que foi eleita como método de pesquisa deste trabalho. Essa modalidade tem como propósito construir um diagnóstico detalhado das necessidades e potências da organização, a partir do exame de seus processos administrativos, do desempenho institucional e das condições internas de funcionamento. Segundo Andrade (1994),

para se chegar a uma análise organizacional, o caminho, mais viável é a utilização da “pesquisa institucional” ou administrativa. [Ou seja] a compilação de dados resultantes de atos administrativos ou de opiniões de diretores e funcionários, bem assim a sua interpretação e apresentação inteligente, de modo a permitir o levantamento da área ou áreas dentro da empresa, que se encontram em dificuldades (Andrade, 1994 *apud* Kunsch, 2003, p. 290).

Sendo assim, a pesquisa institucional deste trabalho foi realizada seguindo três etapas. Na primeira, utilizou-se da observação participante - tanto no físico quanto no digital - como técnica de pesquisa. De acordo com Gil (1994), a observação participante caracteriza-se pela relação de interdependência entre o observador e o observado, bem como pelo envolvimento direto do pesquisador no contexto da comunidade estudada.

Nesse sentido, ainda que temporariamente, o pesquisador assume o papel de integrante desse grupo, à semelhança do que realizavam os antropólogos ao investigar sociedades primitivas. A justificativa para o emprego desta técnica também em sua modalidade virtual se dá porque, embora a empresa cliente atue no *off-line*⁴, a totalidade de suas operações e comunicação está nas mídias sociais digitais – na forma dos canais *WhatsApp* e *Instagram*. Considerando isto, também foi realizada, entre setembro de 2025 e maio de 2026, a análise de todo o conteúdo postado nestes canais.

A partir das informações coletadas, foram feitas auditorias de opinião, de comunicação organizacional e de cultura empresarial com todos os públicos de interesse. Segundo Fábio

⁴ Fora da Rede.

França e Sidineia G. Freitas (2002), a auditoria de opinião consiste no processo de pesquisa voltado ao estudo dos recursos intangíveis de uma organização — como imagem, cultura, identidade e reputação —, que visa compreender como os públicos interno e externo percebem a instituição, seu posicionamento e administração. Por meio da auditoria de opinião, é possível confrontar o que a empresa pensa de si mesma com a visão real dos públicos de interesse sobre todos os aspectos que envolvem a empresa.

Somada à análise das percepções e da imagem institucional obtida pela auditoria de opinião, a auditoria de comunicação organizacional se estabelece “como um processo de diagnóstico que visa examinar e melhorar os sistemas e as práticas da comunicação interna e externa da organização em todos os seus níveis” (Madrid, 1994 *apud* França e Freitas, 2002, p. 125).

Primeiro, é realizada toda a avaliação do sistema e das práticas de comunicação (tanto em nível macro quanto em nível micro); e, depois, serão feitas as recomendações que promoverão as mudanças necessárias para o seu aperfeiçoamento. Os dados colhidos por meio dessa auditoria permitem analisar o perfil do cliente e formular um diagnóstico preciso, possibilitando a criação de propostas de atividades que atendam às necessidades reais da empresa.

Por fim, a auditoria de cultura empresarial é o processo de investigação do conjunto de crenças, ideais, costumes e tradições que formam a identidade de uma organização, com um foco contemporâneo voltado para as atitudes e o bem-estar das pessoas. Esta análise torna-se especialmente indispensável na construção deste trabalho, dado que “é impossível um Projeto de Relações Públicas ser bem-sucedido se não levar em conta a cultura da organização” (Kunsch, 2003, p. 126). Assim, ao examinar a história, os valores e os ritos da instituição, a auditoria busca garantir que os projetos propostos sejam adequados à realidade interna, evitando falhas causadas pela desconexão entre a estratégia de comunicação e a essência organizacional.

Dessa forma, para a realização das auditorias - segunda etapa da pesquisa institucional - elegeu-se a técnica de entrevistas semiestruturadas. Conforme Marconi e Lakatos (2002), a entrevista é “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (p. 195).

Em sua modalidade semiestruturada, DiCicco-Bloom e Crabtree (2006, p. 315) comentam que este instrumento se organiza “em torno de um conjunto de questões abertas pré-determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado”. A escolha deste instrumento de coleta de dados se justifica pela vantagem de

abordar temas essenciais à pesquisa mantendo o diálogo fluido e aberto a novas descobertas, algo de fundamental importância para um trabalho dessa natureza.

A aplicação do instrumento se deu por meio de dois tipos de formulário para públicos diferentes. Foram formuladas 25 perguntas para o público interno e 21 perguntas para o público externo. Ao todo, foram ouvidas 33 fontes. Desse total, participaram da pesquisa 100% da Diretoria Executiva da Tricena (três atrizes sócias), 100% dos profissionais terceirizados da organização (quatro colaboradores), 100% dos professores das escolas nas quais a Tricena se apresentou (seis⁵), 100% dos diretores (três⁶), três representantes da imprensa, dez atores e atrizes da cena teatral local, além de três representantes de empresas concorrentes. As informações obtidas foram posteriormente sistematizadas em duas matrizes SWOT, com o objetivo de facilitar a análise e diagnosticar a real situação do coletivo Tricena: uma voltada às observações de comunicação e outra às de natureza administrativa.

A Matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada pelas organizações para examinar tanto o ambiente interno quanto o externo, possibilitando a avaliação de suas condições competitivas em relação ao contexto em que estão inseridas (Kunsch, 2003).

Por meio dessa técnica, torna-se possível reconhecer os pontos fortes (*strengths*) e os pontos fracos (*weaknesses*) da organização no âmbito interno, ao mesmo tempo em que se identificam, no ambiente externo, as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) que a circundam (Ibidem, p. 134).

Foi então por meio da análise da matriz SWOT — terceira etapa da pesquisa institucional — que se tornou possível compreender de forma mais precisa a realidade da Tricena, identificando seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades presentes em seu contexto e as ameaças que podem vir a prejudicá-la.

A partir dessa pesquisa institucional aprofundada, foram obtidos os dados necessários que serviram de base para a construção de um planejamento estratégico de comunicação organizacional para o coletivo, consistente e amplo, conforme será apresentado no próximo capítulo.

⁵ A Tricena tem um universo de três escolas atendidas. Cada apresentação contou com a presença de dois professores, sendo assim, foram seis docentes ouvidos.

⁶ Considerando que cada apresentação da Tricena contou com a presença de um diretor.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA TRICENA

Encerrada a etapa de levantamento de dados, este trabalho avança para a etapa de construção do diagnóstico organizacional. Esse momento se concentra na análise dos dados da pesquisa que mapearam a realidade da instituição ao longo do tempo e permitiram identificar pontos positivos e pontos a serem melhorados pelo coletivo Tricena.

A partir desses levantamentos, foi estruturado um diagnóstico por meio da análise das Matrizes SWOT – a comunicacional e a administrativa - nos quais consolidaram os resultados da pesquisa que definirão as principais diretrizes que irão orientar a formulação do Plano de Comunicação Organizacional.

● Matriz SWOT de Comunicação

Diante dos dados levantados junto à empresa — com ênfase na análise dos seus canais de comunicação, bem como nas informações obtidas por meio das entrevistas com os públicos de interesse da Tricena —, procede-se à aplicação da análise SWOT de Comunicação. Os resultados obtidos constam no quadro abaixo:

QUADRO 1 - MATRIZ SWOT DA COMUNICAÇÃO DA TRICENA PRODUÇÕES.

POSITIVOS	NEGATIVOS
<i>Forças:</i> 1. A gestão da empresa está aberta a opiniões e críticas; 2. Comunicação eficaz entre as gestoras da Tricena, o que favorece o fluxo interno de informações; 3. Conteúdo criativo e esteticamente chamativo no Instagram; 4. Atendimento pontual, cordial e profissional aos clientes; 5. Clima organizacional harmônico e saudável; 6. Figurino e maquiagem de boa qualidade;	<i>Fraquezas:</i> 1. Baixa frequência de postagens no Instagram; 2. Inexistência de planejamento de comunicação; 3. Falta de métricas para avaliação da comunicação; 4. Ausência de relacionamento com a imprensa; 5. Portfólio limitado, com poucos registros audiovisuais completos das apresentações; 6. Baixa visibilidade no mercado local; 7. Baixo valor institucional percebido

7. Espetáculos teatrais bem roteirizados e interpretados.	
<i>Oportunidades:</i> 1. Crescente valorização de projetos de arte-educação no ambiente escolar; 2. Expansão da atuação para outras cidades e estados, mediante fortalecimento do portfólio; 3. Ampliação da presença digital como ferramenta de visibilidade institucional e captação de clientes	<i>Ameaças:</i> 1. Irrelevância institucional no mercado caso a comunicação não seja estruturada; 2. Fragilização da reputação institucional por possíveis ruídos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao observar o quadro da análise SWOT realizada para o coletivo Tricena, pode-se verificar que a empresa possui grandes forças e oportunidades que a impulsionam para permanência no mercado, porém, as fraquezas e ameaças também se fazem presentes, conforme pode ser verificado no diagnóstico a seguir.

● Diagnóstico da comunicação da Tricena

As informações apresentadas até aqui permitem traçar um perfil situacional da comunicação da Tricena. As auditorias de opinião, cultura organizacional e comunicação (na forma da análise dos canais institucionais) identificaram uma organização que busca construir seu posicionamento institucional a partir da criatividade e da cordialidade, projetando uma imagem leve e acolhedora, alinhada à temática infantil de suas apresentações.

Uma qualidade evidente desde os primeiros contatos com a Tricena foi a disponibilidade e interesse genuíno de sua gestão em obter informações sobre o impacto das suas práticas de comunicação. No contexto deste trabalho, a abertura da gestão a opiniões e críticas representa uma força significativa, haja vista que facilitará que a empresa absorva as orientações e evolua para um estado melhor do que se encontra.

Em auditoria, observou-se que a comunicação entre as gestoras do Tricena ocorre de forma eficaz, favorecendo o fluxo interno de informações e a condução das atividades do coletivo. Da mesma forma, os relatos colhidos durante as entrevistas evidenciaram um clima organizacional harmônico e saudável, marcado por relações respeitadas e colaborativas entre integrantes e colaboradores. O contato entre atrizes e profissionais terceirizados foi

frequentemente descrito como "gentil" e "divertido", demonstrando que a cordialidade percebida pelos públicos externos também está presente nas relações internas da organização.

Essa percepção positiva estende-se ao relacionamento da Tricena com seus clientes. Durante o processo de auditoria, as apresentações teatrais foram associadas ao profissionalismo, à pontualidade e à cordialidade no trato com as instituições contratantes. Tais características contribuem para a construção de relações de confiança com as escolas atendidas e fortalecem a reputação institucional da organização.

No âmbito da comunicação digital, a organização também apresenta atributos relevantes. Seu conteúdo digital, composto majoritariamente por postagens de tom emotivo, leve e inspiracional, é percebido como "criativo" e "agradável", principalmente em razão da estética visualmente chamativa adotada. Essa característica representa uma importante força comunicacional, especialmente diante das possibilidades de expansão da presença digital (por meio da ferramenta de anúncios pagos do Instagram) e fortalecimento da visibilidade institucional.

As qualidades percebidas na comunicação também encontram respaldo na própria entrega dos serviços oferecidos pelo coletivo. Os figurinos e a maquiagem utilizados nas apresentações contribuem para enriquecer a experiência estética do público e reforçam a credibilidade dos espetáculos.

Além disso, os relatos obtidos durante a auditoria evidenciaram a qualidade artística das produções da Tricena, frequentemente associadas a roteiros bem construídos e interpretações capazes de envolver o público infantil. Foi recorrente o relato do impacto positivo que as apresentações geraram no ambiente escolar. Os professores pontuaram que muitas das crianças atendidas tiveram seu primeiro contato com o teatro por meio da Tricena, o que denota a concretização da missão socialmente orientada do coletivo.

Somam-se a essas forças algumas oportunidades favoráveis ao desenvolvimento da organização. A crescente valorização de projetos de arte-educação no ambiente escolar cria condições para ampliar a atuação da Tricena junto às instituições de ensino. Ao mesmo tempo, o fortalecimento da presença digital apresenta potencial para ampliar a visibilidade institucional e facilitar a captação de novos clientes. Também se destaca a possibilidade de expansão das atividades para outros municípios e estados, especialmente mediante o fortalecimento do portfólio institucional.

Entretanto, a auditoria também identificou fragilidades que limitam o crescimento da empresa e comprometem o relacionamento com seus públicos de interesse. Uma das queixas

mais recorrentes nos relatos colhidos em auditoria dizia respeito à baixa frequência das postagens no Instagram.

A responsabilidade pela produção de conteúdo para este canal é concentrada na Diretoria, com fotógrafo e *videomaker* atuando apenas como apoio ocasional. Contudo, percebe-se, na prática, que esta divisão de responsabilidades é confusa e pouco prática pois o canal passa por longos períodos em hiato de conteúdo, a ponto de não haver nenhuma postagem entre os meses de outubro de 2024 e abril de 2025.

Com a produção de conteúdo digital ocorrendo de forma irregular, sem planejamento estratégico e objetivos comerciais claramente definidos, o alcance das ações promocionais compromete a conversão da audiência digital em clientes contratantes. Tal realidade se confirma ao analisar o Instagram da organização: dentre as vinte e seis postagens realizadas, da criação do canal até dezembro de 2025, apenas duas apresentam direcionamento explícito para vendas, ao indicarem no texto das legendas os canais de contratação: como e-mail e mensagem direta via Instagram. Como a empresa ainda não tem uma base de clientes forte, é importante que a comunicação digital seja focada em promover a Tricena e os seus serviços de forma estruturada.

Fora da Rede, a instituição não explora o potencial de relacionamento com a mídia tradicional. O trabalho de democratização do acesso às artes desenvolvido pela Tricena nas escolas não é comunicado à mídia local, nem mesmo quando realizado em datas estratégicas como o Dia das Crianças. Essa lacuna compromete a visibilidade institucional da organização e dificulta seu posicionamento como uma empresa cultural estruturada, especialmente em um cenário em que iniciativas culturais emergentes ainda recebem pouca valorização financeira.

Durante a auditoria, constatou-se que grande parte do público externo não conhecia a Tricena. Entre aqueles que já tinham algum contato com a organização, predominava a percepção de que se tratava de um “grupo de teatro amador sem fins lucrativos”, o que revela uma percepção institucional equivocada.

Contudo, observa-se elevado potencial para a construção de um relacionamento sólido com a imprensa, considerando a crescente demanda por pautas relacionadas à educação infantil, à democratização da cultura e ao impacto social de projetos artísticos em comunidades que carecem de equipamentos culturais.

É importante pontuar ainda que a mídia tradicional pode conferir valor institucional à Tricena num momento em que a empresa está isolada no mercado, sem diálogo com a concorrência e com os artistas da cena teatral local. Neste caso, o relacionamento com a imprensa projeta-se benéfico à realidade da organização.

Por outro lado, a ampliação do reconhecimento institucional da Tricena não depende apenas de sua inserção na mídia tradicional. A construção de instrumentos capazes de apresentar e comprovar a qualidade de seu trabalho também se mostra necessário para o crescimento da organização.

Atualmente, o portfólio da organização é limitado, com poucos registros fotográficos e audiovisuais de suas atividades, o que dificulta a comunicação adequada e profissional de seus serviços ao mercado. A estruturação deste instrumento tende a conferir maior segurança aos potenciais contratantes, além de ampliar as possibilidades de captação de recursos por meio de editais de fomento e leis de incentivo à cultura.

Diante do diagnóstico apresentado, constata-se que os principais entraves comunicacionais da Tricena decorrem, sobretudo, da falta de planejamento e organização de seus processos de comunicação, e não da inexistência de propósito institucional ou relevância social. As fragilidades identificadas nas dimensões administrativa, interna, institucional e mercadológica evidenciam a necessidade de planejamento integrado, definição de responsabilidades e fortalecimento do relacionamento com públicos estratégicos.

Ao mesmo tempo, o cenário analisado revela um elevado potencial de crescimento e consolidação da instituição, especialmente em razão de seu impacto social, de sua atuação no campo da educação infantil e da receptividade do público. O aprimoramento dessas práticas comunicacionais tende a ampliar o alcance da organização e a qualificar o relacionamento com seus públicos de interesse.

- **Matriz SWOT Administrativa**

O processo de auditoria também detectou percepções de cunho administrativo, financeiro e operacional relacionadas à Tricena. Percepções que, apesar de não serem especificamente da comunicação, fazem parte do contexto organizacional e de certa forma impactam sua relação com seus públicos. Ao expor estes dados em um quadro próprio, este trabalho pretende tornar conhecidas para a organização, principalmente para a sua diretoria, informações relevantes que podem orientar ações de aprimoramento e desenvolvimento empresarial.

QUADRO 2 - MATRIZ SWOT ADMINISTRATIVA DA TRICENA PRODUÇÕES.

POSITIVOS	NEGATIVOS
<i>Força:</i> 1. Contato direto com as escolas, o que facilita a apresentação do projeto e a adaptação às realidades locais;	<i>Fraquezas:</i> 1. Ausência de equipamentos técnicos, especialmente de sonorização; 2. Recursos financeiros limitados; 3. Inexistência de uma sede física; 4. Ausência de estrutura administrativa profissional, com regulamentos internos definidos e responsabilidades claramente distribuídas.
<i>Oportunidades:</i> 1. Potencial de apoio via editais culturais, leis de incentivo e programas de fomento; 2. Possibilidade de consultoria e direcionamento ao pequeno empreendedor a partir do SEBRAE.	<i>Ameaças:</i> 1. Risco de descontinuidade das atividades em função da sobrecarga financeira das integrantes; 2. Burocracia e exigências técnicas de editais, que dificultam o acesso do coletivo a festivais e eventos;

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Embora a resolução de muitas destas fraquezas não seja de atribuição do profissional de relações públicas, é válido que as observações aqui apontadas sejam descritas e apresentadas à gestão da empresa por meio de diagnóstico.

● **Diagnóstico da Matriz SWOT Administrativa**

Em auditoria, a gestão e os colaboradores relataram que o contato direto com as escolas permite que a apresentação dos projetos e a negociação dos serviços ocorram de forma mais

ágil e menos burocrática. Além disso, essa proximidade favorece a adaptação das apresentações e atividades à realidade de cada instituição de ensino, característica apontada como um dos diferenciais da organização.

Sobre as relações comerciais da Tricena, uma outra oportunidade que se apresenta é a de adesão à política governamental de fomento à cultura, na forma dos editais culturais e leis de incentivo que contemplam coletivos culturais como a Tricena. Entretanto, é necessário que a Tricena lide com a burocracia inerente ao processo de inscrição nestas políticas - que costuma favorecer projetos culturais de instituições mais estruturadas tecnicamente.

Para que o negócio se torne mais atraente a recepção de patrocínios e aumente suas chances de contemplação nos programas de fomento cultural, é importante que a Tricena aproveite a oportunidade gratuita de consultoria e direcionamento ao pequeno empreendedor disponibilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O processo de auditoria também identificou fraquezas de ordem administrativa e operacional da Tricena. O principal ponto de atenção é quanto à ausência de equipamentos técnicos, especialmente de sonorização. Como o grupo não possui dispositivos próprios, depende do aluguel ou do empréstimo de terceiros para realizar suas atividades. Embora conte com um profissional responsável pela sonoplastia, ele frequentemente precisa trabalhar com equipamentos de baixa potência e qualidade técnica, o que acaba comprometendo a qualidade das apresentações e impactando negativamente a experiência do público.

A ausência de material adequado reflete outra fraqueza do coletivo Tricena: a limitação de seus recursos financeiros. Por não dispor de um orçamento robusto, os projetos de expansão do coletivo para uma sede física própria têm sido adiados. Por enquanto, o elenco precisa se ajustar a reuniões em locais temporários e improvisados.

Além disso, a falta de uma estrutura organizacional mais profissional — com regulamentos internos definidos e responsabilidades claramente distribuídas — reforça a percepção de baixa institucionalização do coletivo. Esse cenário contribui para que parte do público entrevistado enxergue a organização como pouco estruturada.

Diante do cenário apresentado, observa-se que os principais desafios administrativos da Tricena não decorrem da falta de relevância de seu trabalho ou da ausência de oportunidades para crescimento. Ao contrário, a auditoria identificou uma organização bem aceita por seus clientes, com uma gestão receptiva a mudanças, uma proposta de valor socialmente relevante e inserida em um contexto favorável ao desenvolvimento de projetos de arte-educação.

Entretanto, as limitações financeiras, a ausência de equipamentos próprios, a inexistência de uma sede física e o baixo grau de institucionalização do coletivo restringem sua

capacidade de expansão e consolidação no mercado. Assim, conclui-se que o fortalecimento da estrutura administrativa e operacional da Tricena constitui condição necessária para que a organização aproveite plenamente as oportunidades identificadas e amplie o alcance de seu impacto social e cultural.

A partir do diagnóstico realizado junto às duas matrizes SWOT, percebe-se que por mais comprometidos que sejam a gestão e o corpo funcional na missão de democratizar o acesso à arte, as deficiências administrativas e comunicacionais se projetam como ameaças à sobrevivência do negócio. A desorganização dos processos operacionais do coletivo é um dos principais pontos de atenção, dado que a inexistência de um ordenamento administrativo e, por conseguinte, de um planejamento de comunicação, compromete a visibilidade da empresa e seu alcance comercial.

Nesse contexto, é fundamental que, além de estruturar seus processos de gestão, a Tricena comunique-se de forma estratégica com todos os seus públicos de interesse, fortalecendo seu posicionamento institucional e criando condições mais favoráveis para a captação de recursos, a formação de parcerias e a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo.

Uma vez que a etapa de diagnósticos ofereceu base ao conhecimento da atual situação empresarial da Tricena, esta pesquisa avança para a apresentação do último capítulo deste trabalho, a apresentação do Plano de Comunicação Organizacional da empresa Tricena. Este será estruturado pelos seguintes tópicos: identificação; justificativa; objetivos; metas; público-alvo; ações recomendadas; cronograma de atividades; recursos necessários e sistema de avaliação. Assim, será possível sugerir diretrizes de comunicação integrada alinhadas às necessidades primárias da organização.

5.1 PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA TRICENA

5.1.1 Justificativa

O Tricena é um coletivo artístico-teatral fundado em 2024 na cidade de São Luís – MA, com o propósito de democratizar o acesso às artes cênicas. Fundado por três artistas, possui como atividade-fim a promoção de espetáculos teatrais educativos voltados principalmente a crianças da rede pública de ensino. A integração entre arte e educação evidencia-se no conteúdo

de sua dramaturgia que aborda temas como cidadania, ecologia e valorização da cultura brasileira em suas apresentações.

Embora seja uma organização jovem, a Tricena já demonstra potencial de crescimento e expansão de sua atuação. Isto se deve ao seu trabalho de expressiva relevância cultural e social, dado que proporciona a formação cultural e cidadã de crianças que, em muitos casos, dificilmente teriam acesso à experiência teatral. Entretanto, a Tricena não desenvolve nenhuma ação de comunicação planejada e estruturada em seus canais. Este cenário comunicacional não projeta a potência da empresa e não a aproxima suficientemente de seus públicos, fazendo com que a Tricena não alcance seus objetivos organizacionais (visão).

Considerando esta falta de investimento comunicacional, justifica-se a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação organizacional para a empresa Tricena, capaz de fortalecer seu posicionamento institucional e ampliar sua visibilidade. Para tanto, foi realizada, entre os meses de novembro de 2025 e maio de 2026, uma pesquisa institucional com os públicos de interesse da Tricena. Os dados obtidos possibilitaram a formulação de um diagnóstico geral⁷ da organização que evidenciou atributos que reforçam o valor do negócio.

No âmbito da comunicação interna, observou-se um fluxo satisfatório de informações entre as responsáveis pela empresa, acompanhado de um clima organizacional saudável, caracterizado por relações respeitadas e cordiais entre integrantes e colaboradores. Entende-se que esse ambiente contribui para a condução eficiente das atividades e para a manutenção de vínculos positivos entre os públicos internos.

No relacionamento com os públicos externos, a organização consolidou uma imagem institucional associada ao profissionalismo, à pontualidade e à cordialidade no atendimento às instituições contratantes. Esses atributos fortalecem a confiança dos clientes e contribuem para a construção de uma reputação favorável, aspecto estratégico para a fidelização e a prospecção de novas parcerias.

A criatividade da comunicação digital também se destaca como uma importante força. O conteúdo produzido para as redes sociais apresenta linguagem leve, emotiva e inspiracional, aliado a uma identidade visual criativa e atrativa. Esses elementos fortalecem o posicionamento da marca e oferecem bases consistentes para ampliar sua presença digital, aumentar sua visibilidade institucional e potencializar ações de divulgação.

⁷ A constatação geral sobre a empresa, englobando tanto as impressões acerca da comunicação quanto as de cunho administrativo. Ressalta-se que as observações administrativas receberão ações recomendadas em subtópico próprio.

Além dos aspectos comunicacionais, a auditoria evidenciou a qualidade dos serviços prestados pelo coletivo. Os figurinos, a maquiagem, os roteiros e as interpretações foram reconhecidos pela clientela como diferenciais que enriquecem a experiência estética do público e reforçam a credibilidade das produções.

O processo de auditoria também revelou oportunidades para o fortalecimento institucional e a sustentabilidade financeira da organização. A possibilidade de participação em editais culturais e em mecanismos públicos de fomento à cultura representa uma alternativa para diversificar as fontes de financiamento e ampliar a capacidade de investimento do coletivo.

Entretanto, a pesquisa institucional identificou pontos a serem melhorados. No âmbito da comunicação digital, constatou-se a ausência de planejamento sistemático para a produção de conteúdo, refletida na baixa frequência de publicações e na concentração das responsabilidades em um número reduzido de integrantes. Essa dinâmica resulta em longos períodos de inatividade nas redes sociais e reduz o potencial do Instagram como instrumento de promoção institucional e captação de clientes.

Além da ausência de planejamento de conteúdo, um ponto de atenção é quanto a falta de um manual que oriente o fazer comunicacional – com o que deve ou não ser feito - nos canais da Tricena. Por não dispor do documento, a empresa está exposta ao risco de comunicar informações divergentes ou inadequadas.

Ainda sobre a comunicação digital, percebe-se que a empresa não aproveita toda a capacidade mercadológica da mídia Instagram, a inexistência de campanhas de divulgação por meio do *Meta Ads* limita o alcance de suas ações de comunicação. Como consequência, o coletivo deixa de aproveitar oportunidades de ampliar sua visibilidade, fortalecer o relacionamento com seus públicos e alcançar potenciais contratantes e parceiros, reduzindo sua capacidade de se tornar mais conhecido e competitivo no mercado cultural local.

Outro ponto de melhoria é quanto à comunicação institucional equivocada. A Tricena não tem se relacionado com a mídia. De forma que as ações de democratização das artes cênicas às crianças da rede pública de ensino não sejam comunicadas, restringindo assim a visibilidade institucional da empresa. Este cenário faz com que o negócio seja pouco conhecido, contribuindo para que certos públicos formulem uma percepção equivocada sobre a natureza da organização, frequentemente associando-a a um grupo teatral amador.

Por fim, a empresa Tricena não pratica nenhuma ação de comunicação administrativa, valendo-se de uma interação fragmentada em contatos individuais no WhatsApp ou em encontros face a face. Esse modelo de comunicação mostra-se incompatível com os objetivos de consolidação e expansão do negócio. Por isso, é necessário estruturar desde agora uma

comunicação administrativa profissional, capaz de sustentar a expansão e a consolidação da organização.

Diante do diagnóstico institucional realizado, observa-se que a Tricena desenvolve um trabalho reconhecido por seus públicos e conta com uma proposta de atuação relevante no campo artístico e social. No entanto, a ausência de um planejamento de comunicação estruturado limita sua capacidade de ampliar sua visibilidade, fortalecer seu posicionamento institucional e aproveitar plenamente as oportunidades de crescimento identificadas. Nesse sentido, este Plano de Comunicação busca trabalhar a comunicação total da organização como forma de fortalecer seu posicionamento institucional e ampliar sua visibilidade junto aos seus públicos, contribuindo para o desenvolvimento e a expansão da empresa.

5.1.2 Objetivos

Objetivo geral:

- Fortalecer seu posicionamento institucional e ampliar sua visibilidade junto aos seus públicos de interesse, contribuindo para o desenvolvimento e a expansão da empresa.

Objetivos específicos:

- Aprimorar a comunicação interna;
- Estruturar a comunicação mercadológica;
- Formalizar a comunicação administrativa;
- Reforçar a comunicação institucional.

5.1.3 Metas

O presente planejamento estratégico, desenvolvido para a empresa Tricena Produções Artísticas, tem como meta uma execução de um ano, compreendendo o período de agosto de 2026 a agosto de 2027.

5.1.4 Público-alvo

Compreende-se como públicos de interesse deste Plano de Comunicação

- Público interno: diretoria executiva (atrizes-sócias) e colaboradores.

- Público externo: os professores das escolas nas quais o Tricena atuou; os diretores das escolas; a imprensa; os atores e atrizes da cena teatral de São Luís e os representantes das empresas concorrentes.

5.1.5 Ações recomendadas

5.1.5.1 Comunicação administrativa

- Criar um regimento administrativo interno para formalizar os fluxos de comunicação administrativa, tornando clara a divisão de responsabilidades de cada colaborador ou sócio. O documento também deverá sistematizar informações sobre a organização do negócio, sua estrutura operacional, fluxos internos, normativas legais e princípios éticos. Após ter sido elaborado pela gestão, o documento deverá ser apresentado e explicado a todos os colaboradores. O acesso às instruções normativas deverá ser facilitado, com disponibilização digital na descrição do grupo de colaboradores no WhatsApp. É fundamental analisar o funcionamento interno para identificar problemas de fluxo de informação e avaliar a eficácia das tarefas.

5.1.5.2 Comunicação interna

- Criar um grupo no WhatsApp com os colaboradores da Tricena, a fim de estabelecer um canal de comunicação direto e perene entre colaboradores e gestão, que também sirva como comunidade virtual para compartilhamento de impressões gerais e sugestões sobre a empresa. A gestão será responsável por criar o grupo e adicionar todo o corpo funcional. O sucesso da estratégia deverá ser medido a partir da movimentação do grupo; logo, a gestão deverá avaliar se o grau de responsividade e engajamento dos colaboradores está a contento.
- Realizar mensalmente um sarau com objetivo de melhorar o relacionamento da gestão com os colaboradores terceirizados e promover a integração organizacional. A reunião deverá divulgar e reforçar os valores institucionais da Tricena. Considerando a inexistência de uma sede física e o orçamento limitado, recomenda-se que as reuniões ocorram no anfiteatro do Parque Botânico da Vale, localizado no bairro Anjo da Guarda. A gestão deverá reservar o espaço gratuitamente pelo telefone do parque. Recomenda-se a leitura dramática de peças

infantis e a confraternização com música no karaokê. A avaliação se dará por questionário no primeiro mês de implementação. Após isso, será feita a cada seis meses.

- Promover capacitação profissional ao corpo funcional, na forma do curso gratuito “Comunicação interpessoal e atendimento ao cliente” da SEST Senat EaD⁸, com objetivo de melhorar ainda mais o atendimento cordial e profissional oferecido aos clientes. A gestão deverá prestar todas as informações acerca do curso aos colaboradores e definir uma data limite para que todos se inscrevam na plataforma de ensino on-line. A formação trata-se de um curso livre na modalidade de ensino à distância com carga horária de 30 horas e duração prevista de 30 dias. É importante que a diretoria engaje os colaboradores a concluir o curso no tempo limite. Esta ação será avaliada por meio de pesquisa de satisfação em lista de transmissão com os clientes no WhatsApp.
- Realizar reuniões trimestrais de planejamento operacional e alinhamento de expectativas com colaboradores a fim de estruturar as ações a serem realizadas por todos. A gestão deverá decidir o dia do encontro. Dado que o Tricena ainda não tem sede própria, propõe-se que as reuniões aconteçam na casa da atriz gestora Thallyta. Nos encontros, deverão ser decididos em conjunto qual será o texto teatral a ser apresentado aos clientes, os dias de ensaio no mês, bem como serão designadas demandas aos colaboradores. A Tricena precisará observar o impacto do planejamento na gestão de seus processos. Espera-se que resulte em um grau de resolutividade maior das demandas, contribuindo assim para o avanço dos projetos de expansão da empresa.

5.1.5.3 Comunicação mercadológica

- Criar lista de transmissão no WhatsApp com os clientes atendidos a fim de mantê-los informados e engajados, contribuindo para que a Tricena seja contratada mais vezes. A gestão do Tricena será responsável por produzir e transmitir as mensagens. O tom deverá ser agradável e convidar à interação. A empresa deverá avaliar o grau de responsividade e interatividade dos clientes e formar um relatório a ser apresentado na reunião trimestral.
- Promover campanhas digitais no Instagram com o objetivo de ampliar a divulgação dos serviços prestados pela empresa, orientar sobre como efetuar a contratação da Tricena e captar novos clientes. A gestão deverá abrir uma campanha digital no Instagram por meio da plataforma *Meta Ads*. Para mensurar o sucesso ou não da campanha digital, é preciso

⁸ Plataforma de cursos online do Serviço Nacional de Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST SENAT).

calcular o retorno sobre o investimento (ROI). O cálculo se faz a partir da fórmula: $(\text{Ganho da Campanha} - \text{Custo da Campanha}) / \text{Custo da Campanha} \times 100\%$. O “Ganho” da campanha pode se traduzir em: vendas diretas (receita total gerada pelas vendas atribuídas à campanha); aumento de seguidores; engajamento ou reconhecimento da empresa. Por sua vez, o “Custo” significa o valor total gasto nos anúncios e/ou na produção do conteúdo impulsionado. O acompanhamento e a leitura desses dados são acessíveis pela plataforma *Meta Ads*.

- Visitar no período de onze meses: quatro associações de moradores, duas creches, um orfanato, um asilo, uma biblioteca e três livrarias - totalizando doze locais, pelo menos um local visitado para cada mês do ano. O objetivo desta estratégia é promover a identidade organizacional junto à comunidade local e captar novos clientes em potencial. Na reunião de planejamento trimestral, a gestão e os colaboradores deverão decidir os locais a serem visitados, a gestão deverá contatar os locais escolhidos e sondar o interesse destes na visita gratuita. A ação será bem-sucedida se conseguir converter o negócio visitado em cliente.
- Divulgar o Tricena - seus serviços e formas de contratação - por meio de inserções (*spots*) de 30 segundos em rádio FM no interior do Estado. O objetivo desta ação é expandir a atuação da empresa para outras cidades maranhenses, oferecendo lastro para a conquista futura de novos mercados em outros estados. Recomenda-se que a campanha seja realizada nas rádios Difusora FM Caxias (com cobertura na região dos Cocais) e Difusora FM Imperatriz (abrangendo toda a região sul do Estado), com quatro meses máximos de duração – dois para cada rádio. Um profissional de comunicação ficará responsável por redigir o roteiro dos *spots* e aprovar o material gravado para divulgação. A ação será bem-sucedida se conseguir converter a audiência em clientes contratantes.

5.1.5.4 Comunicação institucional

- Elaborar um mídia kit contendo: portfólio audiovisual reforçado de ações e serviços; apresentação institucional; missão, visão e valores; histórico do coletivo; público atendido; identidade visual básica; contatos oficiais e links para canais digitais. Objetiva-se com esta ação formar vínculo com a mídia local, contribuindo para que a Tricena seja percebida como referência local em arte-educação. A responsabilidade de criação do mídia kit e pelo envio deste à imprensa deverá ser do estagiário de mídia off-line. Sua implementação se dará em médio prazo, a partir de seis meses do início do plano.
- Enviar matérias institucionais (*releases*) à imprensa, a fim de tornar notório – ao maior número de pessoas - o trabalho de relevância social desenvolvido pela Tricena. A

implementação desta ação se dará por um estagiário de comunicação a ser contratado. Os *releases* deverão ter linguagem adequada à assessoria de comunicação, abordando eventos, projetos, parcerias e iniciativas relevantes da empresa. O envio do material deverá ser feito de forma planejada, a partir do e-mail do Tricena, mantendo um *mailing* atualizado de veículos e profissionais da comunicação.

- Criar o Manual de Comunicação da Tricena com objetivo de normatizar as práticas comunicacionais da instituição em todos os seus canais (on-line e off-line), evitando assim informações e linguagens conflitantes e inadequadas. Um profissional de comunicação será responsável pela elaboração do manual. A aplicação do documento na realidade da Tricena se dará em médio prazo - após a estruturação da comunicação interna e externa da organização.
- Criar um cronograma trimestral de postagens no Instagram, a fim de manter as mídias sociais sempre ativas, evitando o hiato de conteúdo. Um profissional de comunicação será responsável por elaborar um calendário de conteúdo com planejamento semanal de três publicações por semana no *feed* e atualização diárias nos *stories*.
- Enviar cartas de agradecimento aos clientes atendidos pela Tricena, entre professores e diretores das escolas atendidas, com objetivo de fidelizar a clientela e aumentar a visibilidade da empresa. A carta deverá ser escrita e assinada à mão por uma das gestoras. O documento deverá ser em papel timbrado com a logo da Tricena. O conteúdo da carta sempre deverá ser diferente e pessoal, pois cada cliente é único. O envio da carta deve ser feito preferencialmente em até 1 mês depois da apresentação da Tricena, mas nada impede que a ação seja utilizada com clientes mais antigos. Os destinatários deverão ser instruídos a compartilhar o momento nas mídias sociais. Logo, os mecanismos de controle se darão no digital ao avaliar a recepção dos clientes por meio de menções diretas no Instagram e/ou interações espontâneas no WhatsApp da Tricena.
- Divulgar depoimentos audiovisuais dos colaboradores falando sobre o impacto positivo do teatro em suas vidas. Pretende-se, por meio dos vídeos emotivos, promover os valores da organização e posicionar o coletivo teatral como uma instituição de expressiva relevância artística. Um profissional de comunicação deverá coordenar e implementar esta ação – caberá a ele escolher as personas a serem entrevistadas, enquanto a *videomaker* será responsável pela captação e edição do vídeo. Depois de pronto, o material deverá ser publicado nas mídias sociais do Tricena conforme calendário de publicações. A avaliação se dará por meio das métricas do Instagram. Se bem-sucedida, a ação resultará em mais

engajamento (curtidas, comentários e compartilhamentos) e aumento dos seguidores do perfil.

5.1.6 Sugestões de ações administrativas

- Viabilizar o estabelecimento de uma sede física para o coletivo teatral Tricena, por meio do aluguel mensal de um espaço que comporte suas atividades, com o objetivo de conferir maior profissionalismo ao grupo e estabelecer as bases para a consolidação e expansão de sua atuação.
- Realizar visita técnica à Tramando Teatro e Fantasia⁹. Esta ação pretende melhorar ainda mais a qualidade dos figurinos e maquiagem do Tricena por meio do conhecimento da realidade de uma empresa de mesmo segmento.
- Viabilizar a aquisição de equipamentos próprios de sonorização com o objetivo de qualificar a produção técnica das apresentações e reduzir a dependência de empréstimos ou locações externas.
- Promover capacitação profissional às atrizes, na forma do curso livre “Interpretação para Teatro, TV e Cinema” da escola de teatro INCENA, localizada em São Luís - MA. Pretende-se por meio desta ação, melhorar ainda mais a atuação do elenco.

⁹ Apesar da Tramando Teatro e Fantasia ser concorrente direta da Tricena, a relação entre as empresas é de mútuo respeito. Este cenário oportuniza a troca de experiências e o aprendizado de ambas as organizações acerca da produção de figurino e maquiagem cênicos.

5.1.7 Cronograma de atividades

CRONOGRAMA - Plano Estratégico de Comunicação Organizacional - Tricena (Agosto/2026 - Agosto/2027)

 Programado

ID	ATIVIDADES	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto
1	Apresentação do Plano à gestão da Tricena	Programado												
2	Regimento administrativo interno		Programado											
3	Reunião administrativa trimestral				Programado			Programado			Programado			Programado
4	Grupo de colaboradores no WhatsApp	Programado												
5	Reunião mensal de integração organizacional (Sarau)		Programado											
6	Cronograma trimestral de postagens	Programado			Programado			Programado			Programado			Programado
7	Manual de comunicação da Tricena	Programado												
8	Visita à clientes em potencial		Programado											
9	Cartas da Tricena		Programado											
10	Lista de transmissão no WhatsApp com clientes atendidos		Programado											
11	Anúncios digitais no Instagram		Programado											
12	Produção e envio de releases à mídia local		Programado											
13	Depoimento de colaboradores no Instagram					Programado								
14	Mídia kit							Programado						
15	Capacitação profissional em atendimento ao cliente		Programado											
16	Visita técnica à Tramando Teatro e Fantasia (figurino e maquiagem)						Programado							
17	Capacitação profissional em teatro na escola INCENA							Programado						
18	Divulgação em rádio FM						Programado							

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

5.1.8 Recursos necessários

Neste capítulo, descrevem-se os recursos necessários à execução do Plano. A opção por reuni-los em um único tópico considera a estrutura enxuta da empresa. Ademais, priorizou-se o aproveitamento dos insumos já disponíveis na organização. Os recursos materiais e humanos estão apresentados no quadro abaixo.

QUADRO 3 - RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DO PLANO.

RECURSOS HUMANOS	
Recurso	Valor
Estagiário mensal em mídia <i>off-line</i> (mídia kit, releases, spot para rádio etc.)	R\$800,00 x 11 meses = 8.800
Profissional para criação do Manual de Comunicação	R\$3.000,00 x 2 meses = 6.000
Estagiário mensal em mídia <i>online</i> (Instagram)	R\$800,00 x 11 meses = 8.800
<i>Subtotal</i>	R\$23.600,00
RECURSOS MATERIAIS	
100 folhas de Papel timbrado com logotipo do Tricena	R\$40,00
40 envelopes	R\$40,00
Anúncios digitais na plataforma <i>Meta Ads</i> (Instagram)	R\$900,00 x 11 meses = 9.900
Curso livre de teatro na escola INCENA	R\$1.200,00 x 4 meses = 4.800
Publicidade na rádio Difusora FM Caxias	R\$6.950,00 x 2 meses = 13.900,00

Publicidade na rádio Difusora FM Imperatriz	R\$6.950,00 x 2 meses = 13.900,00
Kit Caixa de Som Z1 Compact Pro + Microfone Sem Fio Duplo Recarregável p/ Karaokê AZ Audio MIC-2	R\$2.487,41
Aluguel de casa comercial para sede do Tricena	R\$2.700,00 x 12 meses = 32.400,00
Mesa portátil grande	R\$434,05
2 Kits Festa	R\$400,00 x 12 meses = 4.800,00
<i>Subtotal</i>	R\$82.701,46
TOTAL	R\$106.301,46

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

5.1.9 Sistema de avaliação

Para avaliar o presente plano sugere-se que seja realizado uma nova pesquisa institucional, a fim de descobrir se os objetivos traçados foram alcançados de forma satisfatória e eficaz. Pretende-se assim que sejam encontrados novos pontos de melhoria, oportunizando a atualização dos objetivos de comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação evoluiu de uma atividade essencialmente operacional para um elemento estratégico da gestão organizacional, acompanhando as transformações sociais, tecnológicas e econômicas. Enquanto na Era da Produção predominava uma comunicação voltada aos processos internos, as Eras das Vendas e do Marketing ampliaram seu papel ao incorporar ações de divulgação, relacionamento com clientes e planejamento das atividades comunicacionais.

A partir da década de 1990, a globalização e os avanços tecnológicos consolidaram a comunicação organizacional como função estratégica, integrada aos objetivos institucionais e à gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse. Nesse contexto, o planejamento tornou-se ainda mais indispensável para articular as ações comunicacionais e assegurar coerência entre discurso, práticas e posicionamento organizacional. Essa perspectiva fundamenta o conceito de Comunicação Integrada, proposto por Kunsch (2003), que reúne as dimensões mercadológica, administrativa, institucional e interna em um sistema unificado de gestão da comunicação.

Atuar estrategicamente pressupõe compreender a organização de forma integrada, articulando comunicação, planejamento e gestão em torno de objetivos comuns. Essa perspectiva requer uma comunicação capaz de estabelecer diálogo tanto com o ambiente interno quanto com o externo, assegurando alinhamento entre o discurso institucional, as práticas organizacionais e o posicionamento da organização. Para que isso ocorra, torna-se indispensável a elaboração de um planejamento de comunicação estruturado, que coordene as diferentes áreas e ações comunicacionais, fortalecendo a identidade, a imagem e o desempenho estratégico da organização.

Trata-se, portanto, de um processo indispensável para organizações de diferentes portes e áreas de atuação, desde grandes corporações multinacionais até pequenas organizações em fase de consolidação. Independentemente de sua dimensão, o planejamento da comunicação contribui para orientar estrategicamente as ações comunicacionais, fortalecer os relacionamentos com os públicos e ampliar a capacidade de a organização alcançar seus objetivos institucionais e mercadológicos.

Nesse contexto, no mercado maranhense, a Tricena Produções Artísticas destacou-se por seu potencial de crescimento e por sua relevância no cenário cultural local. Contudo, constatou-se que a organização enfrentava dificuldades relacionadas, sobretudo, à ausência de um planejamento de comunicação organizacional estruturado, o que motivou a elaboração do presente plano de comunicação. Foi neste contexto que decidiu-se realizar um planejamento

estratégico de comunicação para o coletivo Tricena com o objetivo de trabalhar a comunicação total da organização como forma de fortalecer seu posicionamento institucional e ampliar sua visibilidade junto aos seus públicos, contribuindo para o desenvolvimento e a expansão da empresa.

À luz dessas reflexões, conclui-se que o planejamento de comunicação organizacional elaborado para a Tricena representa uma ferramenta capaz de sistematizar suas ações comunicacionais e potencializar os atributos identificados durante o diagnóstico institucional. Ao integrar os diferentes eixos da comunicação organizacional, o plano contribui para o fortalecimento da identidade e da imagem da organização, amplia sua capacidade de relacionamento com os públicos estratégicos e cria condições mais favoráveis para a consolidação e a expansão de sua atuação no mercado cultural.

Ressalta-se que o plano de comunicação organizacional proposto não deve ser compreendido como um documento definitivo, mas como um instrumento dinâmico, passível de revisão e aperfeiçoamento à medida que a Tricena amplia sua experiência prática e enfrenta novas demandas decorrentes de seu contexto de atuação. Sua efetividade dependerá do comprometimento da gestão e dos colaboradores, bem como da manutenção de um processo contínuo de diálogo e avaliação, capaz de subsidiar os ajustes necessários às ações planejadas.

Espera-se, por fim, que este trabalho contribua tanto para o fortalecimento institucional da Tricena quanto para o desenvolvimento das discussões sobre planejamento e comunicação organizacional, evidenciando a relevância da gestão estratégica da comunicação para organizações culturais.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **The art of problem solving: accompanied by Ackoff's fables**. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- AMARAL, João José Freitas. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007
- ANDRADE, C. T. S. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre: Acadêmica, 1981.
- BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. **Imagem Corporativa: Marketing da ilusão**. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2017
- BUENO, W. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito**. Conexão – Comunicação e Cultura, v. 4, n. 7, 2005, p. 11-20
- DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. **The qualitative research interview**. Medical Education, v. 40, n. 4, p. 314–321, 2006
- FASTI, Ricardo. **Esqueçam endomarketing**. Revista Mercado Global. São Paulo: Rede Globo, n. 106, p. 6-8, 1999.
- FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: visão 2000**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 3-17.
- 80 FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- FRANÇA, Fábio e FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira. Acesso em: 30 jun. 2026. , 2002
- FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. New York: Basic Books, 1984
- GALINDO, Daniel dos Santos. **Comunicação Mercadológica em tempos de incertezas**. São Paulo: Ícone Editora, 1986.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRUNIG, James E e FRANÇA, Fábio e FERRARI, Maria Cristina. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. Acesso em: 30 jun. 2026.
- INSTAGRAM. **Bio da Tricena no Instagram**. 2026. 1 captura de tela.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. Trad. De Albertino Pinheiros e Ernesto D'Orsi. 2 v. 13ª ed. São Paulo: Pioneira, 1982.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. *Signo y Pensamiento*, Bogotá, n. 51, p. 38-51, dez. 2007. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 5 jul. 2026.

KUNSCH, M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Revista MATRIZES*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018. Disponível em: http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 6 jul. 2026.

LAMMERTYN, Roberto E. **RR.PP.: estratégias y tácticas de comunicación integradora**. Buenos Aires: Imagen, 1997

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 209 p.

MADRID, Federico Verona. **Las auditorias de la Comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense**, in Revista nono, 1994, pp. 55-64.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas da pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSTON, J. E. **Modern public relations**. New York: McGraw-Hill, 1979. 81

MARTINO, L. C. **De qual comunicação estamos falando?** In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. R. V. (Orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 11-25.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

PADILHA, Roberto. **Planejamento Dialógico: Como construir o projeto político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

SOUZA NETO, Walber. **Valorização cultural por meio do Instagram: plano de comunicação digital para a LIESMA / Walber Souza Neto**. – 2026. 80 f,

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

TORQUATO, G.. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WELS, Ana. **Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos**. Conexão: Comunicação e Cultura, 2005.

WHATSAPP. **Grupo do Tricena no WhatsApp**. 2026. 1 captura de tela.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM PÚBLICO EXTERNO

- 1: Você já contratou o Incena para a realização de espetáculos?
- 2: Qual foi o canal que te possibilitou contratar o Tricena?
- 3: O que te motivou a contratar o Tricena?
- 4: Qual a sua opinião sobre o atendimento inicial?
- 5: Como você avalia a cordialidade do Tricena?
- 5: Como você avalia o tempo de apresentação?
- 6: Como você avalia a qualidade do figurino do Tricena?
- 7: Qual a sua opinião sobre a higiene do figurino do Tricena?
- 8: Ainda sobre o figurino do Tricena, como você avalia a sua atualidade?
- 9: Como você avalia o roteiro performado pelo Tricena?
- 10: O que você acha da capacidade de entretenimento do grupo?
- 11: Durante a apresentação, houve um momento em que as crianças demonstraram se interessar mais? Se sim, qual?
- 12: Após a apresentação teatral, quais os impactos percebidos no ambiente escolar?
- 13: Qual sua opinião sobre a existência ou inexistência de uma sede física?

- 14: Como você avalia o seu relacionamento com a Direção Executiva do Tricena?
- 15: Você já teve contato com a página do Tricena no Instagram?
- 16: Como você avalia as postagens do Instagram do Tricena?
- 17: Como você avalia a periodicidade do conteúdo postado no Instagram do Tricena?
- 18: Qual conteúdo você gostaria de ver no Instagram do Tricena?
- 19: O que você achou do tempo de retorno da equipe do Tricena ao seu contato?
- 20: Qual a sua opinião sobre os horários de atendimento?
- 21: Você tem alguma sugestão de melhoria dos serviços oferecidos pelo Tricena?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM PÚBLICO INTERNO

- 1: Como você conheceu o Tricena?
- 2: Há quanto tempo você presta serviço?
- 3: Qual sua opinião sobre a existência ou inexistência de uma sede física à empresa?
- 4: Qual sua opinião sobre os horários de trabalho?
- 5: Qual sua opinião sobre os valores recebidos?
- 6: Qual sua opinião sobre as formas e cumprimentos de prazos de pagamento?
- 7: Qual sua opinião sobre a forma de trabalho (serviços prestados)?
- 8: Qual sua opinião sobre a qualidade da empresa em comparação a outras concorrentes?
- 9: Como você avalia o seu relacionamento com a Direção Executiva do Tricena?
- 10: Como você avalia a comunicação no grupo do WhatsApp?
- 11: Você já teve contato com a página do Tricena no Instagram?
- 12: Como você avalia as postagens do Instagram do Tricena?
- 13: Qual sua opinião sobre a periodicidade do conteúdo postado no Instagram do Tricena?
- 14: Como você avalia a qualidade do conteúdo do Instagram do Tricena?
- 15: Qual conteúdo você gostaria de ver no Instagram do Tricena?

16: Como você avalia a qualidade do figurino do Tricena?

17: Qual a sua opinião sobre a higiene do figurino do Tricena?

18: Ainda sobre o figurino do Tricena, como você avalia a sua atualidade?

19: Como você avalia a qualidade e atualidade dos espetáculos produzidos e apresentados pelo Tricena?

20: Você possui alguma participação na elaboração do roteiro?

21: Você tem liberdade para oferecer sugestões no processo criativo dos espetáculos e postagens no Instagram?

22: Como você avalia o atendimento do Tricena aos clientes?

23: Como você avalia a comunicação e o relacionamento do Tricena com os professores e diretores das escolas?

24: O que você acha do tempo de apresentação oferecido pelo Tricena?

25: Qual sua opinião sobre a qualidade da empresa em comparação às outras concorrentes?