

# COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL



Luiz Roberto Dias de Melo



# Comunicação Empresarial

---

Luiz Roberto Dias de Melo

© 2010-2018 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Projeto de capa: IESDE BRASIL S/A.

Imagem da capa: Rawpixel/iStockphoto.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO**  
**SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

M485c  
3. ed.

Melo, Luiz Roberto Dias de

Comunicação empresarial / Luiz Roberto Dias de Melo. - 3. ed. -  
Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2018.

188 p. : il.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6385-7

1. Comunicação empresarial. 2. Linguagem e línguas. I. Título.

18-50441

CDD: 650.13

CDU: 005.96

---

*Todos os direitos reservados.*



**IESDE BRASIL S/A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

## **Luiz Roberto Dias de Melo**

Mestre em Literatura Brasileira pela Universidade de São Paulo(USP). Bacharel e licenciado em Letras Português e Italiano também pela USP. Ministrou várias disciplinas em cursos de Publicidade e Propaganda, como Redação Publicitária, Teoria da Comunicação e Planejamento de Mídia. É sócio-diretor de empresa do setor privado e presidente de instituição do terceiro setor.



# Sumário

---

## *Apresentação* 7

### **1 O que é comunicação empresarial? 9**

1.1 Breve história da comunicação empresarial 10

1.2 Uma reflexão sobre o discurso das organizações e o lugar do indivíduo 27

### **2 Comunicação empresarial: natureza, abrangência, função 35**

2.1 O poder da comunicação como organização 38

2.2 Comunicação empresarial: aproximações conceituais 41

2.3 A missão do comunicador na empresa 46

2.4 Obstáculos à comunicação 51

### **3 Comunicação empresarial como ferramenta estratégica de gestão 55**

3.1 Aprenda com os seus públicos 57

3.2 Definindo estratégias eficazes 62

### **4 Identidade, imagem e reputação organizacional 73**

4.1 Identidade e imagem 74

4.2 Reputação: visão geral 75

4.3 Imagem e reputação 77

4.4 Reputation Institute e RepTrak® 79

4.5 Gerência da reputação 80

4.6 Reputação como ativo intangível 81

4.7 Reputação como avaliação 82

4.8 Reputação como percepção 83

4.9 Sustentabilidade e responsabilidade social 84

### **5 Comunicação interna 93**

5.1 Cultura organizacional, diálogo e engajamento 93

5.2 Cultura organizacional 97

5.3 Planejando a comunicação interna: política, objetivos e metas 101

5.4 Ferramentas de comunicação interna: do quadro de avisos às mídias digitais 109

5.5 *Endomarketing* 115

## **6 Comunicação de *marketing*, propaganda institucional e corporativa 119**

6.1 Comunicação de *marketing* 120

6.2 Propaganda institucional e corporativa 124

## **7 Ética, relacionamento com clientes e outros públicos 133**

7.1 Comunicação empresarial na sociedade da informação 133

7.2 BICC e ferramentas de mídia *on-line* 139

7.3 Comunicação empresarial e ética 145

7.4 Relações com o cliente 149

7.5 Relações com investidores 152

7.6 Relações com o governo 153

## **8 Fundamentos da comunicação interpessoal 157**

8.1 Melhorando o relacionamento no trabalho 157

8.2 Estilos interpessoais 160

8.3 Gestão de conflitos 161

8.4 Conflito como processo 173

8.5 Diferenças culturais, sociais e etnocentrismo 176

8.6 A linguagem corporal traduz emoções e pensamentos 177

*Gabarito 183*



## Apresentação

---

A comunicação empresarial é um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos, distribuídos de forma integrada pelas subáreas administrativa, mercadológica, institucional e interna das organizações. Grandes temas como cultura organizacional, teoria das organizações, identidade, imagem e reputação, dentre vários outros, são objetos de estudo da área, dos quais se extraem importantes conceitos para a adoção de estratégias e sua viabilização no dia a dia. Isso sem perdermos de vista a reflexão em torno de assuntos específicos de cada um dos segmentos acima, tais como o planejamento da comunicação interna, o uso das ferramentas à nossa disposição e o papel da comunicação de *marketing*, por exemplo. Ou, ainda, o reconhecimento das contribuições que as relações públicas e o jornalismo empresarial efetivaram em favor desse setor da comunicação que não para de crescer em tamanho e importância.

Em direção contrária à visão tradicional sobre a organização, que a concebe como máquina, um mecanismo burocrático, rigidamente regulado por métodos, convenções e demais sistemas de controle, aludimos a uma “máquina de gerar sentido”, metáfora com a qual relacionamos a organização contemporânea. A comunicação não deve ser vista como uma técnica, um conjunto de procedimentos pré-formatados, a partir do qual a empresa encontraria “respostas” eficazes para todas as suas demandas. Segundo uma das perspectivas presentes neste livro, a comunicação é o lugar da intersubjetividade e, como tal, contagia a organização como um todo.

O olhar que reconhece a comunicação como elemento do processo simbólico de construção de significados, tenta, contudo, buscar um contraponto que também nos parece necessário; referimo-nos a uma visão crítica sobre o funcionamento das organizações em geral e da empresa em específico. Daí a introdução do conceito de *discurso competente* (CHAUI, 2006)<sup>1</sup> e de certa reflexão orientada pelas considerações de Richard Sennet sobre o capitalismo como cultura e seu novo redimensionamento na experiência das organizações globalizadas.

A visão pessimista da corrente crítica sobre a organização, embora se anuncie nesses dois momentos, não nos impede de defender o espaço de diálogo necessário e decisivo em que se deve transformar a empresa. Como substrato dessa condição, temos a comunicação, permeando toda a estrutura organizacional, ativando os códigos da sua cultura, projetando a identidade, a sua imagem e dando um sentido efetivo para a reputação.

Por fim, convidamos o leitor para o exame e reflexão sobre a contribuição da comunicação empresarial para as organizações nas últimas décadas. A partir dessa perspectiva, pensamos que o leitor possa encontrar algumas respostas para suas indagações de caráter teórico sobre o funcionamento das empresas pelo ponto de vista da comunicação, bem como para suas especulações sobre o campo de trabalho no qual estão presentes alguns dos melhores profissionais de comunicação do país.

---

1 CHAUI, M. S. *Cultura e Democracia*. O discurso competente e outras falas. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.



## O que é comunicação empresarial?

---

Empresas são organismos vivos, muitas vezes estruturas de alta complexidade, que chegam a envolver milhares de colaboradores, os quais, por sua vez, interagem direta e indiretamente com milhões de pessoas em um só país, ou em dezenas de países ao redor do mundo. Independentemente do porte de uma empresa – de um pequeno supermercado de bairro a uma gigante multinacional – aquilo que ela significa para os seus públicos, seu significado como ente dotado de uma missão, é produto do estabelecimento e cumprimento (ou não, e daí tem-se um resultado peculiar) de metas por parte das pessoas envolvidas nessa organização.

Do ponto de vista da comunicação, podemos dizer que empresas são “máquinas de gerar sentido” com a finalidade de obter certo tipo de resposta de seus públicos. É possível que você nunca tenha pensado sobre o papel da empresa, considerando a necessidade que ela tem em comunicar determinados aspectos da sua cultura organizacional em um processo de construção de sua imagem corporativa.

Empresas emitem sinais sobre sua *performance* o tempo todo. A nós, o público, ou destinatários dessas mensagens, cabe decifrá-las, com os recursos que temos em mãos, e participar desse processo de comunicação, realimentando-o de várias maneiras.

Por exemplo, em março de 2018, a fusão das empresas do setor de celulose Suzano e Fibria produziu forte impacto no mercado e grande repercussão na imprensa. Não terá sido menor o alvoroço por parte de determinados públicos dessas empresas, tais como acionistas, fornecedores, clientes, funcionários e entidades do sistema financeiro. Afinal, a nova gigante do setor de fibras curtas será a quinta maior empresa brasileira, atrás somente da Petrobras, Ambev, Vale e Telefônica.

Para cuidar das áreas de relações públicas, publicidade, *marketing* e *endomarketing*, contratou-se a consultoria N Ideias, do publicitário Nizan Guanaes. No entanto, o campo sob o domínio da comunicação empresarial é tão abrangente que o composto de áreas comandadas por Guanaes compreende apenas uma parte dos assuntos de que vamos tratar.

Inclui-se nesse *mix*: a gestão de marca, atividade ainda mais em evidência no caso da nova líder do setor de celulose; e as atividades, ações, estratégias e processos integrados, postos em prática pela comunicação empresarial, que fortalecerão a imagem, a identidade e a reputação da empresa, conceitos que merecem nossa análise na relação das organizações com os seus públicos.

Como o ativo mais valioso das organizações, a marca comunica valores, inspira compromisso, mobiliza desejos e indica um caminho de atendimento às necessidades do consumidor.

No Brasil, comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa<sup>1</sup> são expressões que frequentemente se equivalem. Contudo, é possível pelo menos delimitar a abrangência da primeira e segunda expressões. Parece claro que a área de atuação da comunicação organizacional não se limita a da empresa, já que uma organização como uma igreja, um sindicato ou uma fundação fazem uso do ferramental oferecido pela comunicação empresarial sem, no entanto, serem empresas comerciais. Vários autores, sobretudo no mundo acadêmico, com destaque para a Universidade de São Paulo, não utilizam a expressão *comunicação empresarial* e a razão para isso é que poderia sugerir uma limitação de campo de atuação representado pelo mundo corporativo.

A produção científica sobre comunicação organizacional vem se tornando volumosa a cada dia, desde seu surgimento no início dos anos 90, fortalecendo-se conceitualmente também com a realização de congressos, seminários e demais iniciativas por parte das entidades do setor.

Já a expressão *comunicação corporativa* é menos usada, embora haja autores<sup>2</sup> que preferem essa designação, a qual parece ficar a meio caminho entre a organização e a empresa, pois o conceito de corporação liga-se a um só tempo às entidades comerciais, bem como a grupos de pessoas reunidas por afinidades profissionais, filosóficas etc., em uma associação, como a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB.

Kunsch (2009, p. 149) vê o universo da comunicação organizacional integrada composto por quatro vetores: comunicação administrativa, institucional, interna e mercadológica. Na primeira, situam-se, por exemplo, as comunicações orais e escritas e é de sua competência o domínio sobre os fluxos de comunicação (descendente, ascendente etc.); na institucional, a assessoria de imprensa e as relações públicas; na comunicação interna, *house-organs*<sup>3</sup>, a intranet e demais recursos digitais; e na mercadológica, a publicidade, o *marketing*, ao lado de outras ferramentas.

## 1.1 Breve história da comunicação empresarial

A comunicação empresarial – como a conhecemos hoje – é produto de uma lenta construção de conhecimentos que nem sempre permite entrever o processo de refinamento de seus conceitos, a abrangência do seu escopo e o aumento do seu grau de complexidade. Por isso, um esforço de caráter historiográfico se revela útil para situar o leitor com mais precisão, diante do campo de estudos no qual emergem forças sociais das mais diferentes.

Faz parte dessa história o aprendizado com outras áreas do universo da comunicação, como a das relações públicas, cujo percurso vamos investigar para retirar alguns conceitos que nos interessam.

O terreno fértil para o início das atividades das relações públicas desenha-se nos últimos 25 anos do século XIX e nos poucos mais de 15 anos do início do século passado, durante a efervescência dos movimentos trabalhistas nos Estados Unidos.

---

1 *Corporate affairs* – expressão corrente nos países de língua inglesa.

2 V. SILVA NETO, Belmiro Ribeiro (coord.) *Comunicação Corporativa e Reputação*, 2010, p. 198.

3 *House-organs*: veículo – jornal ou revista – publicado pela empresa com a finalidade de divulgar fatos de valor institucional (agendas, cumprimento de metas, eventos etc.) geralmente dirigido ao público interno, mas às vezes também distribuído para clientes e outros públicos.

A profissão de relações-públicas<sup>4</sup> deve ser pensada no contexto do surgimento da opinião pública como fenômeno das sociedades democráticas. Somente nas sociedades em que o embate de ideias possa frutificar, sem a intervenção do Estado no papel de censor, e onde existam condições favoráveis ao convívio entre as diferenças, é possível encontrar um lugar para o trabalho como das relações públicas, cuja razão de ser liga-se à gestão da informação, e hoje ainda em maior grau.

A comunicação empresarial, ao absorver as relações públicas como área estratégica, não apenas se beneficia da experiência acumulada em décadas de trabalho, mas encontra nessa tradição elementos históricos que lhe indicam o caminho a trilhar em busca da transparência e legitimidade de suas funções. É claro que esse processo não está isento de contradições, da assimilação de um certo discurso “chapa-branca”<sup>5</sup>, cristalizado pelas organizações de forma artificiosa, mas o fato disso ocorrer em uma sociedade democrática pode provocar a reação dos públicos, o que não só é salutar, mas decisivo para o aperfeiçoamento organizacional.

Das muitas vozes que ecoavam no centro da sociedade civil estadunidense, destacam-se as do movimento trabalhista e dos órgãos representantes das classes patronais. Cada uma tentando persuadir a opinião pública em favor de seus interesses. Eis o cenário que, aos poucos, vai ganhando nitidez a intervenção de um tipo de profissional com suficiente habilidade em traduzir para o público não apenas as ideias do seu cliente, mas convencê-lo sobre a sinceridade de certos ideais da organização representada.

Peculiaridades da história e formação econômica dos Estados Unidos são o pressuposto e a condição do fortalecimento da opinião pública. O país foi o primeiro a se industrializar fora da Europa, já nos fins da primeira metade do século XIX. Somam-se a isso diferentes fatores, entre os quais o movimento expansionista, a Guerra de Secessão e a imigração irlandesa.

Nada menos que nove territórios foram anexados por força do movimento expansionista; estados como a Flórida, o Texas e a Califórnia integraram o processo, o que basta para demonstrar a imensidão das terras anexadas e, o mais importante, o que isso significava em termos de arranjos sociais e econômicos, tendo como base o deslocamento de aglomerados humanos e o realocamento de mão de obra. A Guerra de Secessão (1861-1865), por sua vez, transformou os vitoriosos estados do norte do país em um polo de riqueza, redimensionando as forças capitalistas organizadas em torno da construção das estradas de ferro. Como mencionado, compõe também o quadro social desse período a imigração irlandesa que proporcionou ao capital a mão de obra barata do imigrante que fugia de um país martirizado pela fome.

A articulação dos dois primeiros fatores acima, em contato com a recém-chegada de irlandeses, municiando o exército de reserva, ou seja, o excedente da mão de obra, a parte de trabalhadores descartáveis no jogo capitalista, gera um caldo de cultura em que ganha peso o espírito da livre-iniciativa, de inspiração liberal e o desejo de tornar-se proprietário.

Apenas de passagem, perceba como esse painel se distingue bastante da vida social brasileira, que, de forma arcaica, permanece com o trabalho escravo até 1888, mas as relações de

---

4 Grafia adotada pelo Conselho Federal dos Profissionais de relações públicas para designar o profissional.

5 Chapa-branca: como são designados veículos automotores do Poder Público, cujas placas são dessa cor; por extensão, atitudes, discursos e equivalentes de caráter oficial, alinhados com o governo.

dependência mantidas entre proprietários e homens pobres, brancos ou não, seguiriam inalteradas durante muitas décadas. Em um ambiente de dependência e de favor, nada mais distante do que a livre-iniciativa e a valorização das liberdades individuais, tão caras à experiência do que no Brasil chamavam de *irmã do Norte*.

Tornar-se um pequeno proprietário de terras nos Estados Unidos significava também resistir ao poderio dos trustes, cartéis e monopólios. Por outro lado, ainda que o movimento trabalhista tenha perdido força nesse período, justamente em decorrência do espírito empreendedor de muitos, aos poucos, a organização dos trabalhadores em sindicatos alcança tal importância na vida social, que obriga o grande capital a lançar mão de estratégias para melhorar sua imagem diante da opinião pública.

Bem antes da quebra da bolsa de Nova York, em 1929 – que lançou por terra certas ilusões pequeno-burguesas em relação à autonomia dos indivíduos e à propriedade – em vários momentos, o país assistiu a movimentos grevistas de expressão. O que poderia ser chamado de consolidação dos movimentos sindicais teve como marco decisivo a tradução do *Manifesto Comunista*, de Marx e Engels, em 1871. Publicado pela primeira vez em Londres, em 1848, o *Manifest der Kommunistischen Partei* chamava a classe operária à revolução contra a burguesia, ao mesmo tempo carrasca e herdeira da realeza. Porque, conservava direitos e eternizava princípios ideológicos tão arraigados como o da severa divisão do trabalho entre manual e intelectual, com sua consequente carga de alienação para a classe trabalhadora.

Em 1869, dois anos antes da tradução do *Manifesto Comunista*, é fundada nos Estados Unidos a Ordem dos Cavaleiros do Trabalho, primeira organização trabalhista do país, que se estruturaria como uma imensa central sindical. O número formado por 700 mil associados impressiona até hoje, e seria superado nos anos seguintes, ao longo dos quais o movimento trabalhista atraiu multidões, já com um discurso abertamente inspirado no documento comunista.

A Federação Americana do Trabalho sucedeu à ordem, em 1886, introduzindo uma nova concepção no plano de organização dos trabalhadores: defendeu e fomentou o aparecimento de vários sindicatos, no lugar de apenas um, revelando, ao mesmo tempo, algo não rotineiro na época: a preocupação do diálogo com a opinião pública. Segundo a organização, era preciso tornar-se “aceitável” aos olhos da economia e da sociedade.

Essa atenção reservada à opinião pública era compartilhada, como se enfatizou, com o patronato. Tratava-se de pôr em prática um repertório de estratégias de comunicação, o que, do lado dos trabalhadores, acabaria por favorecer o amadurecimento dos sindicatos como organizações de representação, refinando a natureza de suas reivindicações.

### 1.1.1 O contragolpe

As armas do patronato também se reuniram, segundo as exigências de uma sociedade que vinha se tornando mais complexa do ponto de vista da multiplicidade de interlocutores. Não esqueçamos de que está em jogo o controle sobre a massa de trabalhadores alocados nos mais diferentes setores da economia.

Um dos setores mais poderosos, formado pelos donos das estradas de ferro, fora alvo de uma dura greve em 1877; por isso, não é de se estranhar a existência de uma Associação de Diretores de Estrada de Ferro que, por sua vez, se juntou à Associação Americana Antiboicote. Fundada em 1902, esta já trazia inscrito no nome um designativo que a fazia se identificar com as raízes da nacionalidade, ligado a outro que definia sua função de modo sentencioso; afinal, o boicote (no lugar da palavra *greve*) deveria ser algo muito condenável e por isso combatido.

Duas outras organizações despontavam no período: a Associação Nacional dos Fabricantes e a United States Steel Corporation. Com maior ou menor proximidade uma das outras, as empresas associadas às organizações formavam uma rede tão poderosamente orgânica, tão onipresente na economia, contra a qual a resposta dos sindicatos nunca poderia parecer tímida na forma de condução do movimento e, do ponto de vista da comunicação, insuficientemente perspicaz na emissão de suas mensagens.

A virada do século foi marcada por uma sucessão de greves de expressão: mineiros, mecânicos, metalúrgicos e funcionários dos matadouros. Em meio ao cenário convulsivo, os trabalhadores, aos poucos, sentem o impacto causado por uma vertente no âmbito das teorias de administração. Conhecida como *teoria da administração científica*, os postulados, de caráter mecanicista, de Winslow Frederik Taylor, baseavam-se em alguns poucos princípios, que davam ênfase à divisão extrema do trabalho, em pequenos segmentos, tentando aumentar o grau de eficiência do trabalhador.

Pinho (2008, p. 28) nota que o taylorismo, como a teoria passara a ser reconhecida, privava o trabalhador do seu principal patrimônio: o conhecimento e a habilidade profissional. Não fica difícil concluir que, no julgamento de uma classe operária politizada no interior dos sindicatos, tal perda tinha um significado que extrapolava bastante o campo da técnica, com repercussões políticas, cuja raiz era o do controle social das massas:

o objetivo maior do taylorismo era fazer com que as tarefas laborais fossem planejadas, classificadas e sistematizadas. O processo de produção era, destarte, escandido, fragmentado, dividido em fases: planejamento, concepção e direção. O processo de trabalho era agora “administrado cientificamente”, segundo procedimentos de tempos e movimentos, que eram capazes de estipular, sob a égide da linha ou cadeia de montagem, um movimento a ser desenvolvido num tempo ideal, devidamente cronometrado.

Acirrando o embate entre patrões e empregados, a Federação Americana do Trabalho fez frente à teoria de Taylor, fato que redundou, em 1912, em um inquérito contra o autor. Um desdobramento, em outro nível, que parecia remoto: greves nos anos de 1911 e 1916 tentaram dar fim à contundente influência da teoria no campo do trabalho. No entanto, bem ao contrário do que se poderia imaginar, o taylorismo, talvez de forma menos perceptível, ainda, sobrevivia em alguns hotéis, restaurantes, montadoras de automóveis e redes de lanchonetes.

### 1.1.2 Um caso de relações públicas

Uma data-chave para o estabelecimento das relações públicas é o ano de 1906, quando Ivy Lee abre o seu escritório, em Nova York, dedicando-o ao atendimento de empresas. No entanto,

parece que a maioria dos autores concorda que as estratégias de relações públicas teriam sido estimuladas quando o filho de um magnata das estradas de ferro pronunciou uma frase que revelava o seu pouco apreço pelo público: “*que o público se dane*”. O ano era 1882 e o pronunciamento fora desferido na presença de um grupo de jornalistas; no entanto, a frase foi, como se esperava, mal recebida pelos leitores e o empresário tentou desmenti-la em entrevista a um jornal, revelando preocupação com o eventual dano à sua imagem.

A era dos monopólios teve início no último quarto do século XIX, em 1897, quando a Associação das Estradas de Ferro dos Estados Unidos usou pela primeira vez a expressão *public relations* (nos últimos anos, sob o influxo da globalização, passou-se a referir à área na língua de origem: relações públicas) com o sentido utilizado hoje. Mais uma vez, essa percepção deixa evidente o grau de consciência da necessidade desse elo com a opinião pública, fenômeno que depois contagiaria a órbita governamental.

O quadro histórico daqueles primeiros 15 anos do século XX, nos Estados Unidos, é tensionado pelas grandes empresas, detentoras de monopólios, e contra às quais se constituiu uma campanha que não deu trégua durante os anos de 1903 a 1914.

Outra intervenção de Ivy Lee, ainda em 1914, e que hoje estaria mais próxima da “propaganda institucional”, foi reverter a imagem negativa da família Rockefeller. A pouca habilidade em negociar com grevistas de uma de suas empresas, colocava o clã de bilionários sob a mira da imprensa e da opinião pública. Lee tornou visível um John Rockefeller ligado a ações de filantropia e benemerência; a operação deu certo, a ponto de, pelo menos no conceito do público, parecer algo perfeitamente coerente que um capitalista até então impiedoso com as pequenas empresas demonstrasse sensibilidade diante das agruras dos pobres.

É importante frisar que o trabalho de Lee, em um certo sentido, é inseparável dos donos de ferrovias, pelo menos na fase embrionária dos seus serviços. Essas empresas, antes mesmo de 1906, ano da abertura do escritório de Lee, já trabalhavam com assessoria de imprensa e relações públicas. Mas independentemente do fato de não ter sido ele o criador da expressão, o profissional tornou-se, em 1909, o responsável pelo setor de “divulgação e propaganda” da Pennsylvania Railroad, lá permanecendo até 1914.

Ao contrário do que se possa imaginar, não se tratava de um serviço extensivo ao de publicidade e propaganda, como algumas vezes a própria comunicação empresarial parece, aos olhos dos leigos, limitar-se. O serviço revestia-se de caráter político, mobilizador, mas com alcance e efeitos diferentes daqueles eventualmente logrados pela propaganda; isso porque a engenharia informacional posta em prática deveria demonstrar um grau de especificidade tal que a afastava dos objetivos marcadamente comerciais que orientavam o discurso publicitário.

Em 1916, Lee abre uma consultoria de relações públicas – a Lee & Harris & Lee – que o ajudou a se tornar referência nacional na área. Em 1935, ano de sua morte, Lee trabalhava como RP da Chrysler.

### 1.1.3 As vozes do poder

O painel desenvolvido acima, ao sintetizar as tensões entre grandes empresas e associações patronais de um lado, e sindicatos e centrais de trabalhadores de outro, deixa entrever o que



designamos como *terreno fértil* para o surgimento de uma profissão especializada na gestão da informação. Naturalmente, o cenário foi muito simplificado, considerando-se a natureza didática da abordagem. Vale a pena, contudo, insistir em uma rápida reflexão sobre o papel dos valores democráticos no contexto de uma sociedade em que o poderio econômico representava uma fração da atual, mas já demonstrava o seu dinamismo e inventividade, base da futura potência mundial.

A quebra da bolsa, em 1929, arrastou multidões para níveis abaixo da pobreza e gerou um sentimento de revolta e impotência nunca vivido pelo povo. A esquerda estadunidense, que em parte se confundia com os sindicatos, acusava, juntamente com a maior parte da opinião pública, a ganância capitalista pelos terríveis transtornos. A crise atingiu a todos, mas penalizou mais, como sempre, os menos preparados: 12 a 14 milhões de desempregados (dados de 1933), em uma população de cerca de 120 milhões, clamavam por providências urgentes na incômoda posição em que grande parte tinha que se socorrer com as políticas assistenciais.

Esse estado de coisas exigia do governo medidas profundas, que seriam costuradas aos poucos nos gabinetes de Washington. Por outro lado, como dialogar com um público cético, descrente da capacidade de reação do governo e agora bastante tocado por um discurso de extração socialista? Mais uma vez seria o caso de se dizer que a experiência acumulada pelas organizações se comprovaria estratégica para o Estado. Como ressaltam Chaumely e Huisman (apud PINHO, 2008, p. 36):

Com a grande crise de 1929, a informação deixou de ser um luxo: tornou-se uma necessidade. Abraham Lincoln tinha-o dito: “Com a opinião pública nada pode malograr; sem ela nada pode resultar bem”. Esse apelo à opinião pública tornou-se especialmente urgente pela existência de mais de 12 milhões de desempregados. Não é fácil recordar de que uma revolução iminente tenha podido ameaçar os americanos da década de 1930.

Entre 1933 e 1937, o New Deal, o nome do programa de recuperação da economia do presidente recém-empossado Franklin Delano Roosevelt, estabelece uma série de metas que se fariam notar em todo o mundo. A criação de dezenas de agências federais – equivalentes às nossas autarquias – tentou dar conta de demandas específicas. Um pacote heterogêneo de medidas intervém em todos os setores, como se pode verificar no perfil de algumas delas: controle sobre bancos e instituições financeiras; construção de obras de infraestrutura para a geração de empregos e aumento do mercado consumidor, e uma administração especialmente marcada pela capacidade de diálogo do governo: incentivo à criação de sindicatos, fortalecendo a capacidade de negociação dos trabalhadores e a defesa dos direitos instituídos.

Outra vez mostra-se produtivo um paralelo com a experiência brasileira. A Revolução de 30, cuja designação não especifica o golpe de Estado que leva o gaúcho Getúlio Vargas à presidência, afasta-se notoriamente do clima democrático reinante nos Estados Unidos. O longo governo provisório de Getúlio Vargas, que se estende até 1934 – data da promulgação da Constituição – tentou assimilar alguns princípios e diretivas do governo Roosevelt, traduzidos por um desejo de modernizar o Brasil, mas, no plano do respeito às instituições democráticas, o máximo que ele conseguiu foi a referida promulgação. Contudo, a Constituição de 1934 durou pouco, menos de três anos, até a imposição da ditadura do Estado Novo, tendo à frente o próprio Getúlio.

O Estado Novo (1937-1945), como se sabe, suspende direitos políticos, persegue, tortura e elimina opositores do regime, cerceia a liberdade de expressão e cria um onipresente aparelho de Estado, o DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda. Esse superórgão governamental controlava toda a propaganda oficial e seus tentáculos se estendiam sobre a imprensa, literatura, teatro, cinema, rádio, esporte e recreação, mantendo estrito controle sobre a produção e divulgação. Com muito prejuízo para o papel do comunicador, e para o sentido da própria comunicação governamental como um todo, esse início da atividade no país tornou-se um marco dos mais deploráveis, com reflexos no segundo ciclo ditatorial de 1964-1984. O pronunciamento frio, distante, ou, outras vezes, decisivo, dos porta-vozes da República, dava o tom com o qual o governo, durante o regime de 1964, dirigia-se à nação. Isso quando esses pronunciamentos não tomavam a forma de longos discursos, lidos de acordo com os princípios da antiga oratória – com suas curvas tonais peculiares – diante das câmeras de televisão em rede nacional.

Como veremos, uma cultura autoritária, por parte das organizações empresariais, não era percebida dessa forma, já que era perfeitamente amoldada a uma vida social com os traços referidos.

Do outro lado do Atlântico, Roosevelt, nos anos 1930 e além, por meio de programas de rádio – “conversas ao pé do fogo”, como eram chamados – aproximava-se do ouvinte no lugar mais íntimo do seu cotidiano: o seu próprio lar. O presidente vinha a público prestar contas de seu governo, reforçando o sentimento nacionalista e a certeza, por parte do ouvinte, de que estava diante de um presidente sensível aos valores democráticos. É desse período as *press conferences* (coletivas de imprensa), que ocorriam em média 250 vezes ao ano.

A habilidade para dialogar com os diferentes públicos, levando em conta as expectativas de uma sociedade bastante organizada e atenta aos seus direitos, deixa de ser marca exclusiva do governo Roosevelt, embora sua passagem por Washington, ao longo de quatro gestões (morreu durante a última), tenha estabelecido padrões de conduta que foram respeitados por vários sucessores. Com certeza alguns desses princípios estão contextualizados em uma publicação do ano de 1936: *Public Administration and the Public Interest*, de Pedleton Herring, apontado como o primeiro livro a estudar as relações públicas governamentais.

Para se ter uma noção da evolução das relações públicas no mundo, valem as considerações de Amaral (1999),

Dos Estados Unidos, as relações públicas foram sucessivamente para o Canadá (1940), França (1946), Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia (1950) e Alemanha (1958).

Segundo a estudiosa Monique Augras, nos Estados Unidos, em 1936, seis em cada grupo de 300 empresas tinham serviços de relações públicas; em 1961, a relação era de 250 em 300; em 1970, beirava 100%.

#### **1.1.4 Comunicação empresarial no Brasil**

A questão do relacionamento estratégico com os diferentes públicos, que tão bem define a ação das relações públicas, não pode ser vista apenas como uma contribuição pontual dessa área à comunicação empresarial. Mais do que uma mera atribuição das relações públicas, a gramática que elas construíram, no diálogo com os diferentes interlocutores, alcançava a condição de uma verdadeira

pedagogia para os novos comunicadores do universo organizacional, em que no centro se operariam radicais mudanças a partir dos meados dos anos 1950.

Muito antes disso, porém, o consagrado patrono das relações públicas no Brasil, Eduardo Pinheiro Lobo, em 1914, já oferecia sua contribuição como o responsável pela atividade na Light & Power Co. Ltda., a famosa Light, a empresa canadense que durante décadas iluminou o estado de São Paulo. Fundada em Toronto, em 7 de abril de 1899, empresa ganhou concessão no Brasil, durante o governo Campos Salles, em 17 de julho do mesmo ano. A trajetória do engenheiro alagoano é relatada por Tubosaka (2007), em importante livro para se entender os inícios da profissão de relações públicas no Brasil. Tubosaka faz um paralelo entre as atribuições de Lobo, o contexto histórico, e as atividades de Ivy Lee nos EUA, cujo modelo fora assimilado pelo primeiro.

Com o suicídio de Getúlio Vargas em 1954, assume o poder o mineiro Juscelino Kubitschek com um “Plano de Metas” audacioso, sintetizado no famoso *slogan* “50 anos em 5”. O presidente “bossa nova”, denominação que lhe caía bem no clima arejado e promissor do período, tomou posse em 1956 e atraiu para o Brasil uma série de empresas estrangeiras, com destaque para as automobilísticas: Fábrica Nacional de Motores, Ford, General Motors, International Harvester Máquinas, Mercedes-Benz, Scania Vabis, Toyota, Simca, Vemag, Volkswagen (no país desde 1953, construiu a fábrica de São Bernardo, SP, em 1956) e a Willys Overland, impulsionadas pelas diretrizes do recém-criado Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA). Como notam Caputo e Melo (2008, p. 17):

O setor de fabricação de veículos foi essencial para o processo de desenvolvimento do país. Essa indústria “liderou” o investimento direto em outras indústrias, como a de borracha, de material plástico, de vidros, de material elétrico e de autopeças. Sua importância foi muito além da sua própria produção e expansão. Tornou-se símbolo do governo de Juscelino Kubitschek e representou a modernidade e o desenvolvimento dos chamados “anos dourados”.

Vale a pena oferecer uma visão do montante de investimentos estrangeiros por setor – entre 1956 e 1960 – bem como a origem desse capital, pois assim ficará evidente a contribuição e o poder de uma cultura organizacional, moldada por padrões internacionais, para o estabelecimento, aos poucos, dos critérios da comunicação empresarial entre nós.

**Tabela 1** – Investimento direto estrangeiro entre 1956-1960

Setor de atividade	Valor em US\$ milhão	(%) do total
Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias	178,4	44,05
Fabricação de produtos químicos	50,0	12,35
Fabricação de máquinas e equipamentos	37,8	9,34
Fabricação de artigos de borracha e de material plástico	24,2	5,99
Fabricação de produtos têxteis	18,8	4,64
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	15,5	3,83
Metalurgia básica	14,3	3,53

(Continua)

<b>Setor de atividade</b>	<b>Valor em US\$ milhão</b>	<b>(%) do total</b>
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	12,1	2,98
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	10,7	2,64
Fabricação de outros equipamentos de transporte	10,6	2,61
Extração de minerais metálicos	7,3	1,81
Fabricação de produtos de minerais não metálicos	6,6	1,63
Fabricação de produtos de metal – exceto máquinas e equipamentos	6,0	1,48
Fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações	5,9	1,46
Fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática	2,1	0,51
Fabricação de móveis e indústrias diversas	1,1	0,28
Edição, impressão e reprodução de gravações	0,9	0,22
Fabricação de equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios	0,5	0,12
Fabricação de produtos e fumo	0,5	0,12
Correio e telecomunicações	0,4	0,10
Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool	0,3	0,08
Fabricação de produtos de madeira	0,3	0,007
Não identificado	0,2	0,05
Extração de minerais não metálicos	0,2	0,04
Atividades de informática e serviços relacionados	0,0	0,02
Transporte terrestre	0,0	0,01
Agricultura, pecuária e serviços relacionados	0,0	0,01
Serviços prestados principalmente às empresas	0,0	0,01
Extração de carvão mineral	0,0	0,00
<b>Total</b>	<b>404,9</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Caputo; Melo, 2008, p. 10.

**Tabela 2 – Países investidores entre 1956-1960**

<b>Países investidores</b>	<b>Valor em US\$ Milhão</b>	<b>(%) do total</b>
EUA	191,4	47,27
Alemanha	75,3	18,60
Suíça	29,8	7,36
Inglaterra	15,4	3,80
Japão	15,4	3,80
França	13,6	3,36

(Continua)

Países investidores	Valor em US\$ Milhão	(%) do total
Suécia	9,2	2,27
Bélgica	7,2	1,78
França, Bélgica, Suíça e EUA	6,8	1,68
Itália	5,9	1,46
Panamá	5,9	1,46
França e EUA	5,3	1,31
Canadá	4,7	1,16
Holanda	4,0	0,99
Alemanha e Itália	2,6	0,64
Cuba	2,1	2,54
Total	404,9	100,00

Fonte: Caputo; Melo, 2008, p. 11.

A presença do capital estadunidense foi decisiva naqueles anos, como se pode observar na Tabela 2 passando a crescer gradativamente nos anos 1930, em substituição ao capital inglês. Essa tabela demonstra a diversidade de países que aportaram capital no Brasil, o que naturalmente implicava trazer para cá representantes de suas matrizes com modelos de gestão, às vezes sedimentados ao longo de muitas décadas, desde o século XIX. Do ponto de vista das atividades das relações públicas, já se percebe que o modelo e o tônus dominante são aqueles determinados pela tradição nos Estados Unidos, mas certamente cada cultura terá introduzido, no diálogo com o público, algo particular, o que poderemos chamar de *idiosincrasia*.

Já em 1955 (SCROFERNEKER, 2008, p. 62), como que se adiantando às mudanças introduzidas pelo novo governo, a Escola Superior de Administração e Negócios, da Fundação de Ciências Aplicadas de São Paulo, introduziu no currículo a disciplina de relações públicas. Em 1958, é a vez do Rio de Janeiro dar sua contribuição, realizando o I Seminário da área. Antes, em 1956, o governador de São Paulo, Jânio Quadros, promove um seminário para os redatores do estado, cujo objetivo enfatizava a preocupação com a gestão da informação e o modo como ela poderia afetar a imagem do governo.

A década de 1960, no Brasil e no mundo, mostrou-se vertiginosa tanto na produção de acontecimentos, que colocavam no centro das atenções o tema da liberdade e da democracia, quanto na capacidade de promover debates acirrados sobre o papel dos meios de comunicação. São fatos dessa natureza: a inauguração de Brasília, no final da década de 1950; a corrida espacial, entre Estados Unidos e Rússia, iniciada em 1957, e disputada palmo a palmo durante toda a década, até 1975; a construção do Muro de Berlim, em agosto de 1961; a crise dos mísseis em Cuba, em outubro de 1962, tensionando ainda mais a Guerra Fria; o golpe de Estado brasileiro, em 1964; a Guerra do Vietnã a partir de 1965; o Maio de 1968, movimento iniciado com greves estudantis em universidades e fortalecido de forma decisiva por greves de trabalhadores; os tanques russos na invasão a Praga, capital da atual República Tcheca, em agosto, e o Ato Institucional n. 5, decretado pelo presidente Costa e Silva em dezembro do mesmo ano.

A partir da segunda metade da década de 1960, inicia-se uma disputa, que duraria cerca de 20 anos, entre jornalistas e relações-públicas pelo mercado de trabalho. Ao contrário da visão integrada entre as funções, posta em prática pela comunicação empresarial, profissionais das duas áreas candidatavam-se aos mesmos cargos nas empresas; especialmente os jornalistas acorriam aos postos de assessoria de imprensa ou criavam as suas próprias, como serviço autônomo. No entanto, a profissão de relações-públicas, no sentido próprio da palavra, fora incorporada anos antes, em 1960, quando o publicitário José Rolim Valença e o administrador de empresas José Carlos Fonseca Ferreira fundaram a AAB – Assessoria Administrativa do Brasil, agência de relações públicas que duas décadas depois foi adquirida pelo Grupo Ogilvy & Mather. Coube a Rolim Valença iniciar a visita a jornais para solicitar a publicação de informes sobre seus clientes.

Considerando-se o cenário econômico cada vez mais complexo a partir do aporte de capital estrangeiro, desenha-se uma política de gestão pública muito afinada com certos preceitos socio-técnicos, principalmente a partir da segunda metade da década de 1960 e ainda mais ao longo dos anos 1970. O efeito imediato é que as empresas necessitavam de mão de obra especializada, inclusive na área de comunicação. A Escola de Comunicações Culturais, depois rebatizada com o nome de Comunicações e Artes, da USP, em 1967, cria o primeiro curso de relações públicas, que é resultado desse quadro de mudanças.

Por outro lado, ao longo dos anos 1960-70, o Estado passa a ter peso desproporcional na economia, sem prejuízo para o poder político, que é exercido com mão de ferro, principalmente depois de 1968, ano do AI-5. Há como que um estreitamento do papel do relações-públicas nas organizações, quase que reduzido à redação de jornais internos, boletins e *releases*<sup>6</sup> e à organização de eventos. Com a censura prévia de jornais da grande imprensa e uma vigilância permanente sobre os demais meios de comunicação, as empresas nacionais e estrangeiras não tinham o que dizer, ou melhor, não se sentiam na obrigação de fazê-lo, acompanhando o clima antidemocrático reinante. Não nos esqueçamos de que um instrumento como o “Código de Defesa do Consumidor”, ou algo que de longe se assemelhasse, não era sequer uma miragem na relação entre empresa e cliente, só para dar uma noção da distância entre as duas partes.

Em 8 de outubro de 1967, é fundada a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas com o objetivo de reunir profissionais do setor de comunicação e lançar uma pauta de discussão, cuja natureza vamos conhecer abaixo.

Como síntese da natureza e escopo das relações públicas, em comparação ao da comunicação empresarial (reivindicando para esta a mesma abrangência da comunicação organizacional, segundo os seus teóricos), nota-se primeiramente que ambas as áreas se inserem no âmbito das ciências da comunicação e das ciências sociais. As duas acumularam extenso conhecimento, com teoria específica divulgada em literatura que a cada ano se avoluma. Da mesma forma, tanto uma como a outra são objeto de cursos abertos, de pós-graduação, seminários e demais eventos.

A matriz epistemológica das duas tem no pensamento comunicacional estadunidense sua principal referência. A comunicação empresarial possui maior abrangência do que as relações

---

6 Texto jornalístico, de caráter noticioso, distribuído por jornalistas e assessorias de imprensa para a mídia impressa.

públicas que pode ser considerada como parte integrante do subsistema institucional das organizações, conforme destaca Kunsch (2003), citada no início. Os relacionamentos públicos figuram-se como o seu campo de atuação, tanto no setor privado, quanto no dos órgãos governamentais, como ainda nos segmentos da sociedade civil organizada (fundações, ONG, Oscip etc.). As atividades das relações públicas, embora extensivas e complexas, não mantêm interação imediata com a comunicação de *marketing*, por exemplo, tampouco com a comunicação interna, ainda que esta última possa ter como matéria os resultados obtidos pelos profissionais do setor.

As relações públicas são atuantes no planejamento e na gestão da comunicação nas e das organizações. Conferem grande importância à análise do comportamento institucional (“como uma empresa se comporta durante uma crise em relação a determinados públicos?”, por exemplo), razão pela qual lançam mão de pesquisas de opinião pública e auditorias de imagem e reputação.

A comunicação empresarial integra, como se viu, as diferentes áreas comunicacionais, mas isso nunca como um trabalho de “simples soma” das atividades de cada uma. É preciso não apenas entendê-la em sua amplitude, mas sobretudo em sua complexidade, tema permanente ao longo de nossas reflexões.

### 1.1.5 Aberje

A trajetória da Aberje, que em 1987 passa a ser denominada de Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – mantendo a antiga sigla como memória do ato inaugural – traduz-se no esforço, com variados graus de dificuldade, de empreender ações de informação, comunicação e relacionamento entre empresas, instituições, gestores e pesquisadores que exercem atividades ligadas à comunicação empresarial e organizacional. Deve-se à associação, a harmonização, pelo menos em parte, dos interesses entre jornalistas e relações-públicas – aqueles sempre acusados de invadir o mercado destes.

Atualmente, a Aberje lança mão de uma série de instrumentos (revista, seminários, publicações etc.) para a divulgação de suas atividades e do empenho da entidade em valorizar a interface com a administração das empresas. Um informe publicado no *site* da entidade destaca que

A história desse campo das Ciências Sociais Aplicadas evoluiu da atividade de difusão de informações para os trabalhadores industriais dos anos 1960 para um campo teórico e profissional abrangente que tem na atualidade interfaces importantes em Administração, Antropologia, Ciências Sociais, Direito, Psicologia, Tecnologia da Informação e História, entre outras áreas. (ABERJE, 2009)

O reconhecimento pura e simplesmente dos feitos de uma entidade de classe implicaria um erro de análise de ordem ideológica, como se esse percurso não estivesse sujeito a recuos, contradições, tensões internas e a outros fatores que colocam em xeque uma visão ingênua de *progresso*. Contudo, não há dúvida de que a associação contribuiu e contribui para o aperfeiçoamento das organizações, agora com elementos legados pelo gradativo empoderamento da sociedade civil. A gestão da responsabilidade social e de mecanismos de sustentabilidade e o diálogo com o terceiro setor não são apenas atribuições dos profissionais de comunicação, mas um fator do redimensionamento da atividade em bases significativamente mais dinâmicas.



Os eventuais desvios de conduta de profissionais de comunicação na sua relação com os meios – sobretudo na troca de favores, quase uma regra do mercado – foram abertamente criticados pela entidade, embora o controle das relações entre os meios não seja atribuição sua.

### 1.1.6 Abrapcorp

A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) foi fundada em 13 de maio de 2006, com o objetivo geral de estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados dessas áreas no campo das Ciências da Comunicação.

Os Grupos de Trabalhos Temáticos (GTs) Abrapcorp constituem uma das suas principais frentes de atuação. A entidade oferece, também, cursos e apoia eventos técnicos e científicos de comunicação.

Anualmente, a Abrapcorp<sup>7</sup> organiza um congresso em nível nacional, para debater as principais tendências e temas contemporâneos de comunicação organizacional e relações públicas.

A Abrapcorp funciona na Escola de Comunicações e Artes – USP e se propõe a responder a uma necessidade da área das ciências de comunicação, congregando pesquisadores, profissionais e estudantes para a discussão de questões para o desenvolvimento e consolidação dos campos de comunicação organizacional e relações públicas. Desde a fundação, vem publicando os anais dos congressos entre outros títulos de interesse, todos disponíveis para *download*<sup>8</sup>.

### 1.1.7 Comunicação empresarial e a teoria das organizações

Organizações são entidades sociais orientadas para o alcance de metas de acordo com sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados que, por sua vez, interligam-se ao ambiente externo. Quando ouvimos ou lemos a palavra *organização*, tendemos a associá-la a edifícios, construções ou a um conjunto de políticas ou procedimentos. No entanto, o essencial de uma organização são as pessoas e o modo como ocorre o seu inter-relacionamento, pois é este que, em um nível avançado, poderá garantir o cumprimento da missão organizacional.

Atualmente, a prática tem demonstrado que os gestores de empresas bem-sucedidas lançam mão de estratégias de horizontalização das atividades, embora os departamentos sejam estruturados separadamente. Isso permite maior mobilidade entre indivíduos e grupos e a identificação de lideranças com maior grau de precisão, sociabilizando conhecimentos e exigindo a capacidade de escuta dos gestores e a sua disposição para resolução de problemas em conjunto. Como indicativo dos ganhos da empresa, tem-se uma flexibilidade e um dinamismo que, via de regra, mostram-se estratégicos na resposta aos variados estímulos do ambiente externo. Não esquecendo de se ressaltar, porém, que esse é um desenho, no Brasil, mais ou menos idealizado de organização, não necessariamente assimilável em sua inteireza ou mesmo raro em certas localidades; considere-se, no contexto, a distribuição das organizações no amplo território brasileiro, onde cada estado

---

7 Disponível em: <[www.abrapcorp.org.br](http://www.abrapcorp.org.br)>. Acesso em: 26 abr. 2018.

8 Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>>. Acesso em: 26 abr. 2018.



apresenta especificidades marcantes na mão de obra, entre as quais a educação formal dos gestores, o acesso à bibliografia especializada, a eventos da área administrativa, à educação corporativa etc.

A história das empresas demonstra a adoção de modelos de administração que costumam ser divididos em escolas. Já de início é preciso frisar que esses modelos sem dúvida revelam a visão de mundo de seus criadores: não são construções neutras, portanto, e todas estão comprometidas com eficiência, aumento e manutenção dos níveis de produção. O que se busca, nas linhas abaixo, é fazer uma ponte entre a uma subárea da comunicação empresarial, designadas como comunicação administrativa e comunicação interna — em que o papel das comunicações verbais e orais, as ferramentas de comunicação interna e o controle dos fluxos comunicacionais ocupam lugar de destaque — e contextualizá-las com algumas teorias da organização. Dada a abordagem didática, partimos de um texto de Angeloni e Fernandes (1999, p. 84-94) que tem o mérito de identificar o fator comunicacional em sua relação com as características de cada modelo.

O primeiro desses modelos é o da Escola Racionalista Clássica, no interior da qual se localiza a Administração Científica, de Taylor, citado anteriormente, cujo paradigma concentrava-se no controle absoluto e quantitativamente medido de todos os processos. Fayol<sup>9</sup> integra também essa corrente de natureza mecanicista em que o indivíduo tende a se atomizar em sua passividade, entre outros motivos porque a comunicação é formal e descendente, baseando-se na transmissão de informação. Fayol, por exemplo, propôs 14 princípios de administração, entre os quais o que estabelece que “cada subordinado recebe ordens de um único superior” (unidade de mando).

---

#### **A Escola Racionalista**

- Valoriza a informação e não a comunicação.
  - Estabelece a comunicação formal e descendente.
  - A informação deve seguir os canais definidos e os circuitos estabelecidos pela direção.
  - A noção de comunicação é secundária.
  - Mudanças são ocasionadas por direções e não por meio de funcionários.
  - O conflito é considerado erro da administração.
- 

A teoria burocrática de Max Weber (1864-1920), pertencente à vertente clássica da administração, ganhou enorme notoriedade apenas a partir dos anos 40, quando o teórico já havia morrido. Os postulados de Weber fundamentam-se no conceito de *autoridade*, categoria central do seu pensamento, cujo enraizamento na organização burocrática relaciona-se à noção de liderança, controle e eficiência a partir do cumprimento rigoroso de regras.

---

9 Jules Henri Fayol (1841-1925) é mundialmente conhecido por ser o fundador da teoria clássica da administração. É dele a divisão das funções da administração: planejar, organizar, liderar, controlar e coordenar.

Não se deve confundir o conceito de Burocracia de Weber com a deformação de seus propósitos, representada pelo acúmulo de documentos por parte dos setores da empresa, enrijecimento radical e desnecessário das práticas de controle administrativo e consequente perda de dinamismo nos processos organizacionais.

Dentre os três tipos de autoridade — tradicional, carismática e racional-legal — Weber elege o último como ideal para a organização, não necessariamente comercial. A autoridade racional-legal é aquela exercida pela aplicação de regras e normas estabelecidas por um regulamento.

Como a teoria burocrática deverá ser retomada na discussão do conceito de ideologia mais à frente, vale destacar os seus principais aspectos:

**Formalização:** regras definidas de administração, as quais devem ser cumpridas por todos os membros da organização. Regras formalizadas por escrito.

**Divisão do trabalho:** definição de funções, alcançando elevado grau de especificidade das tarefas de cada colaborador.

**Hierarquia:** gestão em pirâmide. A hierarquia estabelece chefias para cada setor da organização.

**Localidade:** cumprimento de tarefas de acordo com um sistema formalizado, contrário à marca pessoal atribuída pelo funcionário. O que contam são as regras e protocolos inerentes à função e ao cargo.

A segunda Escola é a Psicológica, ou das Relações Humanas, representada por Mayo<sup>10</sup>, Likert<sup>11</sup>, McGregor<sup>12</sup> e Leavitt<sup>13</sup>. Valoriza o ser humano, cobrando sensibilidade das chefias ao lidar com os subordinados, o que por sua vez deveria aumentar o grau de comunicação. Os críticos dessa corrente, no entanto, observaram que, a rigor, os empregados continuavam sob o controle absoluto das chefias, embora esse fator fosse amenizado pela natureza paternalista das relações. Deve-se a essa corrente o mérito de ter dado início ao reconhecimento do papel da comunicação na empresa.

---

### A Escola Psicológica

- Propõe uma nova perspectiva da comunicação organizacional.
- Considera a dimensão humana na comunicação.
- Valoriza os sentimentos na inter-relação.

---

10 George Elton Mayo (1880-1949) é o fundador da Escola das Relações Humanas e autor da tese segundo a qual o nível de produção é resultante da integração social. Todas os demais princípios reforçam o lugar do indivíduo no grupo no interior do ambiente de trabalho.

11 Rensis Likert (1903-1981) foi professor de Sociologia e Psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan. Dedicou toda a sua vida de pesquisador, ao longo de mais de 40 anos, para o desenvolvimento de estudos sobre estilos de liderança e gerência.

12 Douglas McGregor (1906-1964) – psicólogo social, de grande influência na Escola de Relações Humanas, autor das teorias de motivação X e Y. Para ele, a administração é um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais e, portanto, de emancipação individual.

13 Harold J. Livitt (1922-1993) – sua contribuição ao estudo do comportamento nas organizações é uma das mais importantes da área.

- Julga facilitar as comunicações com esse procedimento.
  - Reconhece a comunicação informal como estimulador da cooperação.
  - A comunicação não é só funcional, mas relacional.
- 

A próxima Escola é a Sociológica, de Frjeborg. Segundo essa vertente, a organização é percebida como um fator determinante no comportamento dos indivíduos, uma vez que sua estrutura hierárquica, o modo pelo qual entende a divisão do trabalho, determina exatamente a autoridade e o sistema de relações, estabelecendo o trajeto, o tipo e a natureza da comunicação.

Frjeborg<sup>14</sup>, Trist<sup>15</sup> e Crozier<sup>16</sup>, entre outros, no entanto, criticam o excesso de formalismo nas organizações, defendendo a descentralização e argumentando em favor da sinergia. Em consequência, a organização passaria a ser um sistema aberto, mais flexível e atento à necessidade de diálogo entre os colaboradores.

---

### A Escola Sociológica

- Valoriza um sistema de comunicação baseado em relações de interdependência entre os vários atores.
  - Reconhece que a flexibilidade na forma da organização favorece contatos mais pessoais.
  - Defende a comunicação multidirecional.
  - Valoriza a expressão, o ponto de vista dos atores.
  - Denuncia a burocracia não comunicante.
  - Primeiros a descrever a organização comunicante.
- 

Na corrente seguinte, a Gerencial, os seus principais representantes, Simon<sup>17</sup> e Drucker<sup>18</sup> ratificam certos preceitos da Escola Sociológica, como o da participação, que valoriza a personalidade de cada colaborador, mas enfatizam a busca de uma “solução satisfatória”, como preconizava Frjeborg, de acordo com os recursos disponíveis no meio.

---

13 Ehrard Frjeborg (1942-) sociólogo francês de origem austríaca. É uma das mais importantes referências no estudo das relações de poder na empresa. Autor de *O Poder e a Regra* (1995), tradução portuguesa publicada pelo Instituto Piaget.

14 Eric Trist (1911-1993) foi um dos precursores na compreensão sistêmica das organizações e da qualidade de vida no trabalho. Com Frederic Emery (1925-1997), protagonizou uma corrente que se batizaria de “sociotécnica”. As primeiras experiências fabris de aplicação dos conceitos ocorreriam nos Estados Unidos, quase em segredo, no final dos anos 1960 e nos anos 1970. A Procter & Gamble foi o primeiro piloto de “fábrica sociotécnica”.

16 Michel Crozier (1922-) é um dos principais teóricos da análise estratégica na sociologia das organizações.

17 Herbert Alexander Simon (1916-2001) economista de formação, atuou nas áreas de Psicologia Cognitiva, Informática, Administração Pública, Sociologia e Filosofia. Ganhou o prêmio Nobel, em 1978, por suas pesquisas sobre tomada de decisões em organizações econômicas.

18 Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) – filósofo e economista de origem austríaca, é considerado por unanimidade o pai da Gestão moderna.

No anseio de coordenação em todos os níveis, a Escola Gerencial naturalmente reconhece o papel importante da comunicação. Ao optar pela administração global, a organização deve reconhecer em seu horizonte a eventualidade de absorver estruturas novas, pois o administrador tende a decidir em condições de incerteza.

---

### **A Escola Gerencial**

- A comunicação é importante, pois opta-se pela coordenação em todos os níveis, base da administração global.
  - Reconhecimento de novas variáveis, entre elas o dinamismo da comunicação.
- 

A Administração Pós-Industrial, segundo a concepção de Ouchi<sup>19</sup>, Peters<sup>20</sup>, entre outros, é a vertente que reconhece na comunicação papel estratégico, transformando o gestor em um facilitador ou animador. Da interação constante e positiva entre os atores dependem fatores tão determinantes como a disposição para a pesquisa e para a mudança.

---

### **A Escola Pós-Industrial**

- A comunicação torna-se fundamental; está no centro dos processos.
  - A estrutura organizacional transforma-se em rede de comunicação.
  - Comunicação e cultura organizacional estão intimamente ligadas.
  - O sistema comunicacional é diversificado e informal.
- 

Por último, a corrente Contemporânea, cujos representantes mais importantes são Davenport<sup>21</sup>, Prusak<sup>22</sup> e Nonaka<sup>23</sup>. Eis o desenho organizacional mais discutido e experimentado hoje pelas modernas organizações.

---

19 William Ouchi (1943-) – autor da teoria Z, uma espécie de continuação e aperfeiçoamento da teoria X e Y de McGregor, enfatiza que o sucesso das administrações está ligado à motivação humana e não simplesmente à tecnologia dos processos produtivos. As máquinas são ferramentas sofisticadas a serviço do homem, precisando sempre de aperfeiçoamentos do próprio homem.

20 Thomas J. Peters (1942-) é talvez o nome mais importante da atual teoria da gestão. Sua reflexão sobre motivação na empresa mantém estreita relação com a necessidade de inovação. Esse processo, por sua vez, oferece ao teórico a oportunidade de defender o que se pode chamar de “ensaio-erro”, ou seja, a permanente disposição para a busca de excelência na empresa por meio da experimentação dos quase inevitáveis erros do caminho.

21 Thomas H. Davenport (1964-) – principal teórico da gestão baseada em Tecnologia da Informação. Defende que a análise de dados deve ganhar importância estratégica.

22 Laurence Prusak (1952-) destaca-se por suas reflexões no campo da gestão do conhecimento. É um dos mais influentes consultores e suas posições sobre a transformação do Conhecimento em ativo da empresa inspiraram-lhe a publicação de livros que se tornaram referência obrigatória na área.

23 Ikujiro Nonaka (1935-) alinhado entre os mais importantes teóricos da Gestão de Conhecimento na empresa, é autor de vários livros na área. Como seus pares, sua reflexão considera a empresa como uma comunidade aprendente e envolvida diante dos desafios da complexidade.

Valoriza-se a troca de conhecimento, e não apenas a troca de informação. São organizações aprendizes, sensíveis à autonomia dos atores, mas também à construção do saber em coletividade. Essas entidades veem no conhecimento o mais importante ativo, capaz de proporcionar vantagem competitiva; por sua vez, esse processo prevê o compartilhamento dos saberes, tornando o conhecimento tácito em explícito, e o explícito em bem comum, não apenas no contexto interno da empresa, mas eventualmente com parte de seus públicos, como os fornecedores. Investe-se em tecnologia, em ambientes virtuais, onde o acesso a uma universidade corporativa, por exemplo, não é somente franqueado a todos, mas insistentemente estimulado.

---

### **Escola Contemporânea**

- A comunicação transforma-se em conhecimento e propicia partilha.
  - Conhecimento produzido também no ciberespaço.
  - As tecnologias facilitam e disseminam a comunicação interna e externamente.
- 

## **1.2 Uma reflexão sobre o discurso das organizações e o lugar do indivíduo**

Este tópico tem a função de provocar o debate diante de grande parte do exposto até aqui. No momento em que se festeja a sociedade do conhecimento, em que a intervenção das mídias digitais é indiscutível no âmbito da vida social como um todo e no meio corporativo em particular, não nos deixemos de forma acrítica envolver pelo tom excessivo de certas manifestações.

A tirar pelo discurso eufórico de grande parte dos teóricos das organizações, seríamos levados a supor que essas construções experimentam um processo contínuo de aperfeiçoamento, cujo mecanismo de superação se dá na forma do avanço conceitual e prático, sem desvios, de uma Escola de Administração em relação a outra. Um raciocínio preso a uma imagem demasiadamente guiada pela linearidade talvez visualizasse o progresso, nesse campo, como uma linha ascensional, rumo a um céu estrelado, no qual o brilho dos astros confunde-se com o sucesso das empresas.

É verdade que muita coisa mudou de Taylor para cá; as organizações estão mais arejadas, críticas e até mesmo céticas – o que é muito bom, diga-se de passagem – diante dos modismos do mundo organizacional, assimilados improvisadamente por gestores que sacrificam cargos, salários e pessoas, estimulam terceirizações e quarteirizações injustificáveis e ainda, da forma mais oportunista possível, empunham a bandeira da responsabilidade social e dos princípios da sustentabilidade. Por outro lado, embora as instituições sindicais estejam enfraquecidas no mundo todo, o poder de reação dos trabalhadores em vários momentos vira o jogo em favor do bom senso e da valorização do trabalho.

Os infortúnios causados pelo neoliberalismo, ou por sua deformação, ganharam contornos de uma crise mundial – desfechada em fins de 2007 – que em vários momentos lembrou a de 1929.

As lições que podemos retirar desse duro aprendizado recaem na necessidade de pensar no papel das grandes organizações, os seus procedimentos e deveres na comunidade e o discurso, às vezes ambíguo, diante de seus públicos.

Dado o gigantismo de certas organizações, corremos o risco de abstrair as pessoas atrás dos cargos e finalmente dividir aquelas estruturas como autônomas, agindo “por si mesmas”, independentemente da vontade, muitas vezes pessoal e idiossincrática, de seus gestores.

Não são poucos os pensadores que deploram o fato de termos alcançado um nível elevado de conhecimento científico e tecnológico e, em contraste, mínimo de autoconhecimento e de refinamento ético. É preciso frisar isso, pois sempre corremos o risco de sermos engolidos pela linguagem técnica e tecnocrática das burocracias. Weber, citado entre os pensadores da corrente clássica, viu na burocracia a expressão de uma racionalidade capaz de garantir eficiência com base na capacidade de instituir elevado grau de organização no interior das empresas. Não poderia prever ele que, ao longo do século passado, a organização incorporasse um repertório de temas, de procedimentos, de termos técnicos e de teorias, capaz de aprofundar a divisão do trabalho como efeito de uma visão tecnicista e tecnocrática, de alta voltagem ideológica, entendida esta como um discurso que dissimula o real — o que não se pode confundir com uma “mentira” pura e simplesmente — conforme vamos ver a seguir.

Em 1977, a filósofa Marilena Chaui participou da reunião anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC – na qual, no simpósio “Ideologia e linguagem”, apresentou o texto intitulado “O discurso competente”, aqui em parte parafraseado. Nele, Chaui tenta demonstrar que no capitalismo contemporâneo a dominação e a exploração sobrepõem à divisão de classes uma segunda divisão social que é aquela entre os que sabem, e por isso dirigem, e os que não sabem, e, conseqüentemente, executam.

Tal divisão, entre dirigentes e executantes, cristaliza-se, por sua vez, como uma divisão entre “competentes” e “incompetentes” em uma sociedade alicerçada sobre o princípio da organização e da burocracia. Essa última é um processo que impõe ao trabalho, independentemente do nível – direção, gerência e execução de um modo geral –, uma dinâmica tal que tudo em sua órbita (salários, cargos, regime de promoções, divisão de responsabilidades, estabilidade geral no emprego etc.) gira conforme um princípio de *status* socioeconômico. Os efeitos desse processo não se limitam ao ambiente empresarial, já que podemos observá-los em outros setores da sociedade civil, como nas burocracias escolares, hospitalares, de saúde pública, partidárias, entre outras. Como essas burocracias envolvem toda a sociedade civil, é por esse motivo, portanto, que podemos dizer que o próprio Estado, como organismo político e administrativo com um governo e um espaço territorial próprios, também se sujeita ao processo de burocratização.

O processo de burocratização, como vimos, opera no interior da organização, ou seja, dentro das instituições (sendo o Estado a maior delas) que passam a ser o lugar mesmo de uma racionalidade imanente, como se fosse natural, desde sempre, a esse objeto. Para se compreender a natureza da racionalidade a que nos referimos, é preciso vê-la em uma perspectiva histórica. Assim, quando a burguesia passa a ser a classe dominante, ela constrói um tipo de conhecimento que não depende mais da imagem de um Deus como poder uno e transcendente, pois essa

condição é incorporada pelo Estado, que agora exerce o poder sobre uma sociedade baseada na divisão de classes. No entanto, e eis uma das peculiaridades dessa transformação, não ocorre, concomitantemente, a passagem de uma política teológica a uma política racional ateológica ou ateia,

mas apenas uma transferência das qualidades que eram atribuídas à Divina Providência à imagem moderna da racionalidade. A nova *ratio* [razão] é teológica na medida em que conserva tanto em política quanto em ideologia dois traços fundamentais do poder teológico: de um lado, a admissão da transcendência do poder face àquilo sobre o que este se exerce (Deus face ao mundo criado, o Estado face à sociedade, a objetividade das ideias face àquilo que é conhecido); por outro lado, a admissão de que somente um poder separado e externo tem força para unificar aquilo sobre o que se exerce – Deus unifica o mundo criado, o Estado unifica a sociedade, a objetividade unifica o mundo inteligível [o mundo “visível”, tal como se oferece a nós]. (CHAUI, 2006, p. 6)

O Estado sob o olho racional da organização e da burocracia incorpora e consome as novas ideias que, por assim dizer, não o põem em perigo. Desse modo, o saber, visto como um trabalho de elevação à dimensão do conceito uma situação de “não saber” (por exemplo: Galileu Galilei, a partir das descobertas de Copérnico, coloca em xeque os pressupostos sobre o lugar da Terra no mapa celeste) é aceitável e passível de incorporação quando

já foram acionados dispositivos econômicos [transformações no processo de produção], sociais [a legitimação de uma nova classe social no poder] e políticos [o modo de interação da classe dominante com o poder] que permitam acolher o saber novo não porque seja inovador, nem porque seja verdadeiro, mas porque perdeu a força instituinte [de revolução], já se transformou de saber sobre a natureza em conhecimentos físicos, já foi neutralizado, e pode servir para justificar a suposta neutralidade racional de uma certa forma de dominação. (CHAUI, 2006, p. 6)

É nesse contexto que surge o discurso competente, o discurso instituído, o discurso da organização, burocratizado e, como tal, hierarquizado; nele a linguagem sofre uma restrição, resumida por Chaui nos seguintes termos:

não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente confunde-se, pois, com a linguagem institucionalmente permitida ou autorizada, isto é, com um discurso no qual os interlocutores já foram previamente reconhecidos como tendo o direito de falar e ouvir, no qual as circunstâncias já foram predeterminadas para que seja permitido falar e ouvir [na hora “certa”, poderíamos dizer] e, enfim, no qual o conteúdo e a forma já foram autorizados segundo os cânones [os modelos, os limites] da esfera de sua própria competência. (CHAUI, 2006, p. 7)

Como não devemos perder de mira os conceitos de burocratização e organização, afinal os processos que instituem o discurso competente como código, devemos atentar para o que Chaui (2006, p. 9) chama de *determinações* tanto de uma quanto de outra: hierarquia; *status* dos cargos, de tal modo que parece que o cargo possui uma autonomia em relação ao indivíduo que o ocupa, daí serem atribuídas ao primeiro, e não ao segundo, qualidades determinadas; identificação entre os membros de uma burocracia com a função que exercem e o cargo que ocupam, fato realçado por um cerimonial que, por sua vez, fixa os papéis de superiores e subalternos uma direção que não se coloca acima da burocracia ou da organização,



mas também faz parte dela sob a forma de administração, isto é, a dominação tende a permanecer oculta e dissimulada graças à crença em uma ratio administrativa ou administradora tal que dirigentes e dirigidos pareçam ser comandados apenas pelos imperativos racionais do movimento interno à organização. (CHAUI, 2006, p. 9)

É por isso que somos levados a crer que ninguém exerce o poder, o poder existe por ele mesmo, como uma lei que convive em harmonia com a racionalidade do mundo organizado ou, se preferirmos, com a competência dos cargos e funções que, por acaso, estão ocupados por homens determinados, e daí a continuidade do poder como neutralidade.

Nesse contexto, distinguem-se três registros de discurso competente: o discurso competente do administrador-burocrata, do administrado-burocrata e o genérico de executantes do nível mais inferior da escala hierárquica, homens reduzidos à condição de “objetos socioeconômicos e sociopolíticos, na medida em que aquilo que são, aquilo que dizem ou fazem, não depende de sua iniciativa como sujeitos, mas do conhecimento que a organização julga possuir a respeito deles” (CHAUI, 2006, p. 10).

Esse contingente anônimo, pode-se concluir, é indispensável para a manutenção do poder. Pensemos de passagem, tema não desenvolvido por Chaui, no período das eleições para os cargos do executivo. É um momento no qual candidatos incorporam aos seus discursos de campanha significados que atendem de forma determinada às expectativas da massa e, como tal, anônima.

Assim, há o candidato que se revestirá, por exemplo, com os símbolos do homem da Lei e imprimirá à sua campanha os significados próprios desse *status*: segurança, defesa da pena de morte, instituição da prisão perpétua, intensificação da repressão policial, permissão de porte de arma etc. Um outro assumirá a faceta idealizada do grande administrador e como tal se louvará de sua competência como empreendedor, distante do perfil do político tradicional, e assim por diante.

O discurso de campanha, nesses termos, não deve ser confundido com propaganda, no sentido comum de uma ação voltada para a criação e divulgação de uma marca. Se o homem da lei e o grande administrador se apossam de tais discursos é porque ambos têm consciência da sua posição em relação ao discurso que adotam, do cargo que ocupam diante da comunidade e da própria natureza do discurso como uma competência de quem se instalou ou se instalará no cargo. É claro que poderíamos argumentar que se ocorre o consumo desses fatos é porque eles correspondem a certas necessidades e esperanças dos indivíduos, além destes acreditarem na seriedade e na autoridade de seus candidatos como homens públicos. No entanto, há de se pensar, sobretudo, nos conceitos genéricos e altamente abstratos de *segurança* e de *administração* no âmbito das comunidades em que se reduziu o debate em torno desses temas à reivindicação do fortalecimento do aparelho policial, em relação ao primeiro, e à aposta nos tocadores de obras, em relação ao segundo. O especialista em administração e o especialista em segurança nos ensinam como agir diante das urnas.

O discurso nesse caso é utilizado por uma *persona* que atua na arena política e, portanto, o cargo que pleiteia não neutraliza e não neutralizará essa *persona* enquanto ocupante eventual do tal cargo. No jogo político, juntamente com a autoridade racional-legal, das categorias de Weber, impõe-se a autoridade carismática. O que significa que nesse contexto o discurso competente provém



de uma autoridade dotada, vamos dizer, de dupla figuração: seu carisma é uma marca pessoal indissociável e seu conhecimento especializado, um discurso competente, racional e (ideologicamente) neutro nos termos desenvolvidos acima.

A competência do discurso político é desde sua origem verificada como instrumento para a gestão do poder e em níveis ainda mais elevados em sociedades com frágil tradição democrática como o Brasil. Ora ele poderá assimilar o código da cientificidade (estatísticas, estudos; cálculos econômico-financeiros) ora assumir seu tônus “legislador, ético e pedagógico”, como discurso instituído, de acordo com as considerações de Chauí mais abaixo.

Como parece ter ficado claro, o discurso competente não dependerá de ideias e de valores fortemente sedimentados na tradição humanista e assimilados pelo pensamento burguês na sua forma clássica. Na raiz, o discurso burguês é legislador, ético e pedagógico e isto implica dizer que previa um centro irradiador, o qual se punha acima dos indivíduos. As ideias então possuíam transcendência e eram capazes de gerar critérios para distinguir a natureza das coisas: o certo e o errado; a civilização e a barbárie; o necessário e o eventual; o bem e o mal; o verdadeiro e o falso; o normal e o patológico: “punha ordem no mundo e ensinava” (CHAUI, 2006, p. 10).

Digamos que em decorrência desse mundo ordenado, as instituições como pátria, família, empresa, escola, Estado erigiam-se como valores de fato e de direito, daí porque o discurso burguês nomeava os detentores legítimos da autoridade: o pai, o professor, o patrão, o governante, e, conseqüentemente, deixava explícita a figura dos subordinados e a legitimidade da subordinação. Em uma palavra, havia referenciais seguros porque a autoridade era encarnada – tentando simplificar – pela pessoa investida de poder pelas instituições.

Graças à razão administrativa e administradora, característica da organização e da burocratização, a ideologia deixou de ser um discurso legislador, ético e pedagógico fundado na transcendência das ideias e dos valores, para converter-se em discurso anônimo e impessoal, ocultando, assim, o lugar de onde é pronunciado. Não que tenha deixado de ser legislador, ético e pedagógico, mas agora o é tendo como referencial a suposta realidade dos fatos racionais e a suposta eficácia dos meios de ação. Ganhou nova cara: não é identificado mais como um saber instituinte, transformador, mas como discurso neutro da cientificidade ou do conhecimento instituído, cuja função é dissimular a existência real da dominação.

Uma analogia entre o processo de construção do discurso instituído (competente) — e o da geração de uma imagem carregada de significado revolucionário e sua decorrente apropriação pelo *mainstream* — serve para demonstrar como um determinado significado instituinte transforma-se em significado instituído nos termos tratados por Chauí.

A clássica foto (1960) de Che Guevara – Guerrillero Heroico – realizada pelo cubano Alberto Korda, a par da força no nível da expressão que mantém até hoje, na origem relacionada aos ideais revolucionários, com o tempo foi assimilada como ícone pela cultura pop e depois até por um comercial de detergente (1997). No caso do último, sobretudo, isso é possível em um processo de pasteurização e filtragem daqueles ideais revolucionários, naquele momento e antes já autorizados (instituídos) pelo sistema no interior do qual a imagem do líder cubano podia livremente circular em pôsteres e camisetas como um fetiche da rebeldia de um algum lugar no passado...

A consciência de mecanismos como esse, sob a ação da ideologia, faz ecoar uma frase de um dos principais filósofos da história, o holandês Baruch Espinosa (1632-1677), tema de tese de livre-docência de Chauí, publicada com o título de “A nervura do real: imanência e liberdade em Espinosa” (1999): “a liberdade consiste em conhecer os cordéis que nos manipulam”. A agudeza do pensamento parece resistir, mais do que a fotografia do Che, ao peso dos anos.

Diante do exposto, é possível perceber a complexidade do papel da comunicação empresarial. Em um processo de democratização da informação na empresa, e de maior diálogo com os públicos, do qual participa como agente, e, por outro lado, como beneficiária de um sistema socioeconômico e político em vias de democratização, a comunicação empresarial pode se relacionar dialeticamente com os fenômenos acima. O caminho exige muito preparo do comunicador e perspicácia na tentativa de rompimento da opacidade, própria do fenômeno da ideologia, nos termos acima. Cabe também a uma nova geração de comunicadores discutir as formas dessa relação e aprender com ela: quer criticando a rígida hierarquização organizacional quer dinamizando a comunicação, para fortalecer o conhecimento, quer ajudando a criar políticas para cristalizar essa experiência como princípio da cultura organizacional.

## Atividades

1. Na condição de destinatários, direta ou indiretamente, dos “sinais da *performance* das empresas”, como realimentamos o processo de comunicação?
2. De que modo as transformações econômicas e políticas, em curso nos EUA na virada do século XIX e depois, propiciaram o surgimento da profissão de RP?
3. Descreva, resumidamente, as funções da Aberje.

## Referências

- AMARAL, Claudio. *A história da comunicação empresarial no Brasil*. São Paulo, 1999. Disponível em: <www.portal-rp.com.br>. Acesso em: 18 ago. 2009.
- ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. *Revista de Ciências da Administração* (CAD/UFSC), UFSC, v. 1, n. 2, p. 84-94, 1999.
- CAPUTO, Ana Claudia; MELO, Hildete Pereira de. *O Investimento Direto Estrangeiro no Governo Juscelino Kubitschek*. In: Congresso da Sociedade de Economia Política – SEP, 13, 2008. Disponível em: <www.sep.org.br>. Acesso em: 17 ago. 2009.
- CHAUÍ, M. S. *Cultura e Democracia*. O discurso competente e outras falas. Nova edição revista e ampliada. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

PINHO, Júlio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Claudia Peixoto de. (Org.) *História das Relações Públicas*: fragmentos da memória de uma área de Moura. Porto Alegre: EDIPUCSRS, 2008.

SABBATINI, Juliana N. *Comunicação Integrada*: discurso ou realidade estratégica? Disponível em: <[www.comtexto.com.br/convicomcomunicajulianasabbatini.htm](http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicajulianasabbatini.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. (Re) *Construindo a história das Relações Públicas*. In: MOURA, Claudia Peixoto de. (Org.) *História das Relações Públicas*: fragmentos da memória de uma área de Moura. Porto Alegre: EDIPUCSRS, 2008.

TUBOSAKA, Mirtes Vitoriano Torres. *Pensamento Brasileiro em Relações Públicas* – Eduardo Pinheiro Lobo: o pioneiro das Relações Públicas no Brasil. Guarapari: Exlibris, 2007.



## Comunicação empresarial: natureza, abrangência, função

---

Começemos por esmiuçar alguns preceitos da Escola de Palo Alto, uma das vertentes da teoria da comunicação. Trata-se de uma corrente interacionista, pertencente ao paradigma pragmático-funcionalista, na qual é “impossível não comunicar”, isto é, toda interação tem valor de mensagem, porque o comportamento humano, como um todo, é a própria mensagem. Visto dessa forma, como comunicação, o comportamento deverá ser compreendido em toda a sua extensão, como uma complexa rede de significados que extrapolam o plano verbal, abrangendo também o não verbal, como, por exemplo, tonalidade, gesto, postura, como componentes da gramática do corpo. Tudo isso, no interior de uma moldura formada por tempo e espaço, configurando determinado contexto. Uma propriedade básica do comportamento humano é que ele não tem oposto – não existe um não comportamento, pois um indivíduo não pode não se comportar. Chega-se, portanto, ao axioma segundo o qual “todo comportamento é comunicação e a comunicação afeta o comportamento”.

A todo momento, a interação entre as pessoas põe lado a lado comportamentos nem sempre fáceis de interpretar, mas que no ambiente da empresa podem afetar, e frequentemente afetam, o andamento do trabalho e até mesmo a sua compreensão de forma mais orgânica. A disposição de escutar o outro, se fosse um comportamento insistentemente valorizado pela empresa e desenvolvido como um componente da cultura organizacional, poderia ajudar a resolver problemas estruturais de comunicação.

Essas primeiras considerações trazem consigo outro tema, o da empresa como máquina de gerar sentido. Além de ser uma noção, mais ampla ainda, aparentemente óbvia – mas que nem por isso deixa de ser negligenciada pelas empresas – reafirma o papel decisivo das pessoas na organização. Pois são essas, na origem e na ponta das relações organizacionais com seus públicos, que se relacionam umas com as outras, internamente, para obter resultados com reflexos externos, *gerando sentido* para a empresa, *negociando sentido* em vários níveis, tudo de acordo com um dispositivo conceitual encarnado pela missão da empresa.

Se abstrairmos essa condição das organizações, reforçamos a “autonomia”, de fundo ideológico, de cargos, salários, regime de promoções, divisões, como se por detrás desses não houvesse pessoas. Há publicações sobre comunicação empresarial que, considerando-se o papel especializado dessa disciplina, simplificam ao máximo esse complexo quadro de relações e imprimem uma visão mecanicista que este jamais possuiu, mesmo em pequenas empresas. É por isso que a discussão encaminhada a seguir tem que ser compreendida no interior da organização disposta a fazer do diálogo o fator preponderante das relações humanas, surgidas em um contexto bem-definido. O agenciamento da *comunicação como organização* passa necessariamente pelo fortalecimento do estatuto do *dialógico e interativo*, o que em outros termos significa dizer que será essa a “terra plana” (*flatland*) de cujo solo germinará a cultura organizacional.

Em busca de uma síntese de um tema nosso recorrente:

Em função de suas raízes interpretativas, a teoria da coorientação reconhece a realidade social como um processo simbólico continuamente criado e recriado. A premissa básica é de que o mundo social é interativo, dinâmico e emergente, definido a partir das práticas que o constituem. Quando o objeto de análise social é o fenômeno organizacional, observamos que organizações são constituídas por práticas comunicativas. A construção e a reconstrução das organizações se dá à medida que unidades relacionais A/B/X são imbricadas e formam um tecido de interações permeadas pela comunicação. A teoria da coorientação assume que nas interações A/B/X o uso da linguagem produz organização e que a comunicação se torna uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social, ao mesmo tempo que atua sobre o mundo material. (CASALI, 2007, p. 8)

Contudo, a insistência em uma visão radicalmente interpretativista, com a valorização da subjetividade e a interação simbólica (os rituais nas organizações, por exemplo), somente alcança a razão de ser em ambientes organizantes em que a teoria não tenha se tornado mero detalhe institucional da gestão de pessoas. Por outro lado, o comunicador, se convicto em optar por uma vertente da comunicação organizacional, não se dispensa de divisar os limites e mesmo inconsistências teóricas da tal corrente. Tais debilidades são verificáveis, por exemplo, no desenraizamento da teoria do tecido das organizações vivas.

Se partir dos preceitos da Escola de Montreal, como forma de eleger uma corrente do pensamento da comunicação organizacional para sua assimilação na empresa, o comunicador/pesquisador cometeria o erro da instrumentalização daqueles princípios, reduzindo-os a um protocolo mecanicista, se não fosse capaz de promover a correção de sua dinâmica na organização sempre que necessário. E isso obrigatoriamente com a intervenção dos vários agentes do ambiente organizacional em uma demonstração de preparo intelectual – ao dar provas de que de fato conhece o repertório em questão – e administrativo.

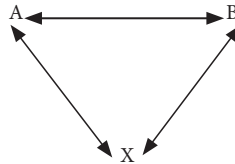
Um esboço dos vários componentes do pensamento da escola canadense ajuda a contextualizar o desafio do comunicador em seu compromisso com a teoria e sua eventual superação na prática cotidiana da organização.

**Produção de sentido (*sensemaking*):** o processo objetiva tornar o desconhecido em conhecido, com a adoção de um *framework* (conjunto hierarquizado) de significados compartilhados pelos indivíduos nas organizações. A construção de sentido relaciona aspectos cognitivos e de ação em certo ambiente organizacional, gerando significados e definição dos propósitos da organização. A construção de sentido é o processo de criar, manter e desconstruir significados, conforme necessidades estratégicas da organização. O conhecimento não é “transmitido”, processo típico das organizações do modelo *container*, mas construído interativamente. Portanto, processo essencialmente dinâmico, análogo ao pensamento dialético (tese, antítese, síntese) em que a criação do novo reinicia o circuito com “nova” tese.

A produção de sentido pode ser tanto colaborativa quanto competitiva (diálogo ou polêmica). Os interlocutores sustentam versões (*accounts*) ou visões de mundo, mas umas poderão ter ascendência sobre outras.

**Coorientação:** a unidade mínima de comunicação e organização é a coorientação, representada pela relação A/B/X (Figura 1). A coorientação representa uma relação de troca, no momento em que pelo menos dois agentes (A/B) convergem sua atenção para um mesmo objeto X. Agentes são indivíduos ou organizações que utilizam recursos de linguagem para interagir. Os objetos de comunicação representam elementos do ambiente material e social passíveis de interpretação e que incorporam significados. A coorientação é ao mesmo tempo *integração* e *diferenciação*, uma vez que os atores procuram fundamentar sua versão. Todavia, o que se busca é o consenso resultante da integração na forma de uma versão (*account*) comum.

**Figura 1** – Sistema de coorientação



Fonte: Adaptada de Taylor et al (2001).

**Imbricação:** das tarefas mais simples às mais complexas na organização, observa-se o movimento de imbricação, ou seja, a sobreposição de processos, criando uma liga entre eles, o que exige sempre por parte do analista uma visão holística, comprometida com o todo, portanto. A unidade de coorientação ampliada permite mapear a imbricação em escalas cada vez mais abrangentes e complexas, cujo *design* final é a própria organização.

**Conversação:** interacionismo, intersubjetividade entre comunicadores A e B, o substrato de um ambiente de linguagem. O meio pelo qual as organizações são construídas e reconstruídas. A conversação modela a organização e é modelada por ela. De onde essa espécie de axioma da Escola: “comunicação é organização e organização é comunicação” em permanente relação de equivalência. É o principal substrato da organização, seu *locus* primário. “Todo sistema de organização social humano é condicionado à comunicação, assim como tal sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre” (TAYLOR, 1997).

A interação em reuniões, por exemplo, constrói a identidade de cada objeto (ampliação de instalações, abertura de filial, criação do plano de *marketing*). Que determina também a identidade de cada ator. Conversações múltiplas, constantes e contínuas se sobrepõem em camadas.

**Produção de texto:** oral e escrito; do oral para o escrito. A coorientação é mediada por texto e realizada por diálogo e conversação. Parte constituinte do processo, por meio dele os agentes coordenam as ações. Como filtro, “processo de reflexão mediada”, o texto participa da gestão da emoções. “Somente quando fui enviar minha mensagem na intranet, me dei conta de algumas falhas de interpretação do projeto”. Processo contínuo e circular; conversações se transformam em textos; textos são traduzidos em conversações.

**Agenciamento:** textos são o tecido da conversação que conduz à coorientação e imbricação. Identificado no interior dessa “unidade mínima de comunicação”, ele pode tomar a forma de um relatório ao final de uma inspeção ou visita a uma agência de publicidade.

## 2.1 O poder da comunicação como organização

Essa permanente interação entre os atores, na forma complexa de múltiplas e imbricadas linguagens (oral, escrita, atitudinal, emocional etc.), conduz para o cumprimento das diretrizes organizacionais da empresa, representadas por sua missão, visão, valores e objetivos.

Para usar uma palavra-chave da Escola de Montreal, aceitemos que a **missão** de uma empresa seja um texto fundamental ou fundante dessa organização. É o motivo pelo qual uma empresa vive, sua razão de ser como ente no espaço social; traduzida em texto, é “uma meta corajosa, instigante e audaz que deve ser expressa em linguagem clara, objetiva e bem-definida” (RABINOW; DREYFUS, 1995, p. 247 apud SOUTO MAIOR, 2008, p. 6). Corajosa e audaz porque não é restrita à venda de produto ou de serviço, mas orientada para o atendimento de desejos e necessidades do cliente. Assim, aquele famoso fabricante de tênis não se limita a vender pares desse tipo de calçado, mas promete colocar nos pés do público-alvo uma boa dose de atitude, diferença que potencializará o próximo passo do cliente com os valores de um imaginário comum.

A par de seu significado específico, como instrumento de dominação, a ideologia é antes de tudo um sistema de ideias, um corpo organizado de valores vigentes na sociedade, daí seu uso em frases como a “ideologia do partido tal” etc. Nas organizações, os dois sentidos correm lado a lado, como já se sabe, mas se evidencia fortemente esse seu pendor regulatório de todas as ações, essas linhas de força que lhe são próprias e que coadunam os atores em direção a determinados fins. Como destaca Souto Maior (2008, p. 7):

O discurso empresarial, cujas formações discursivas se entrecruzam nos dizeres historicamente construídos na evolução do mundo capitalista, procura desenvolver-se numa cenografia onde o *ethos* dito interpela o sujeito empregado a assumir o compromisso de se envolver com a organização, utilizando enunciados que o estimulem a desenvolver competências individuais e coletivas, de modo a assegurá-lo como participante ativo no mundo organizacional. A competitividade acirrada tem colocado como urgente a necessidade de mudanças, principalmente no que se referem aos efeitos de sentido que circulam nos discursos produzidos na empresa, obrigando os gestores a, além de rever posturas, rotinas, procedimentos e hábitos consolidados há décadas, construir formas discursivas típicas do espaço organizacional, evidenciando a produção de sentido em suas múltiplas determinações representando o imaginário da época.

Do ponto de vista administrativo, a missão organizacional é produto da conversação de seus líderes, materializada em texto, imbuído de um caráter ao mesmo tempo expositivo, persuasivo e injuntivo. Isso se considerarmos que ele evoca, de forma subjacente, o arquivo instrucional da organização, o modo pelo qual se alcançam objetivos, lembrando um pouco os preceitos da midialogia, ao se usar a expressão “arquivo”. Não há coorientação sem diálogo e é este o alicerce do conhecimento; como vimos, dois ou mais atores coorientam-se ao objeto e com o objeto, de onde a produção de textos, também compreendidos como versões, e cuja dimensão e análise vamos construindo ao longo do livro.

No entanto, a missão organizacional não admite versões, entendidas como pontos de vista diferenciados, pois, se assim fosse, o enunciado que traduz a missão da empresa seria um texto



ambíguo, no sentido em que a teoria da literatura usa essa palavra: um texto polissêmico (muitos significados), gerando várias interpretações a respeito dos objetivos da empresa. Isso seria de todo indesejável. A sua construção como enunciado – o processo mesmo de conversação entre os líderes – deverá ter percorrido (mas não necessariamente, como ocorre em muitas empresas) as etapas de uma negociação, cujo resultado é o agenciamento na forma de um enunciado que expõe a missão. Esta, por sua vez, é fruto da análise do ambiente externo, em que foram identificadas oportunidades para se agir e avaliadas as forças e fraquezas da organização para atender às demandas no confronto com as ameaças do cenário econômico-político e histórico que a envolve.

A missão, como discurso instituído, ideológico, cristaliza-se em um enunciado objetivo, com uma semântica “estável” e dita compreensível aos olhos do público interno e externo, mas ela é também, e por isso mesmo, um componente da imagem organizacional e, como tal, será exposta na vitrine. Documentos fundacionais, placas afixadas em lugares estratégicos na empresa, mas, sobretudo, *sites* e anúncios institucionais, em qualquer meio, reforçam essa profissão de fé.

Por outro lado, ser estável não significa ser imutável. A dialética é um movimento permanentemente orientado pelos contrários – tese e antítese – que se resolve em síntese, matéria-prima do novo. A abrangência, especificidade e recursos articulados pela missão organizacional sofrem transformações geralmente lentas e, outra vez, nessa reordenação de objetivos e intensificação da jornada, tem lugar a conversação entre os atores, basicamente os líderes, mas não em posição isolada por definição. Pois estes são intérpretes do ambiente externo atores em lugar de destaque no interno e, como tal, gozam de autoridade para traçar rumos e corrigir órbitas, desígnio em que devem ser auxiliados pelo comunicador empresarial, entre outros agentes. Aliás, e com certa frequência, o comunicador é um desses líderes, mas, mesmo não sendo, sua participação nesse processo é indispensável. O comunicador deve ter suficiente perspicácia para analisar o posicionamento da organização e extrair dele sinais para agenciar certas demandas.

Leonardo Boff (2000)<sup>1</sup>, utilizando-se de uma estrutura frasal espelhada, afirma que “todo ponto de vista é a vista de um ponto”, o que é verdadeiro e fortalece uma das premissas da Escola de Montreal que enxerga na versão (*account*) a expressão desse ponto de vista. Vamos supor que diferentes atores – entre os quais, com destaque, o comunicador empresarial – participem de uma reunião para discutir o posicionamento ou reposicionamento de uma empresa, o conceito de *marketing* proposto por Al Ries e Jack Trout. Como se sabe, esse processo ganhou tal relevo, que o próprio Philip Kotler – um dos mais conhecidos teóricos do *mix de marketing*: Ps (Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção) reserva lugar de antecedência ao posicionamento. Portanto, antes mesmo dos famosos quatro Ps, é preciso Pesquisar, segmentar, o que significa estabelecer o Foco e, paralelamente, investir nesse outro P, o de Posicionar.

O posicionamento é o modo pelo qual a empresa reserva um lugar na percepção e na mente do cliente. É a forma de a organização se fazer distinguir e essa operação afeta os demais Ps.

---

1 Leonardo Boff, pseudônimo de Genézio Darci Boff (Concórdia, 14 de dezembro de 1938), é um teólogo brasileiro, escritor e professor universitário, expoente da Teologia da Libertação no Brasil. Foi membro da Ordem dos Frades Menores, mais conhecidos como Franciscanos.

Daí porque podemos entrever no posicionamento o objeto, por excelência, no centro de um tipo de coorientação (uma unidade mínima de organização) com tendência a se ampliar e revelar a sobreposição de processos, a imbricação.

Observando ainda o alcance da discussão, esses atores orientados a um objeto, no caso, o posicionamento da empresa, acabarão por compreender nesse exercício os muitos desdobramentos a que nos referimos, afetando os quatro Ps e, com eles, a missão e a visão da empresa. Empresas sem visão não enxergam perto e muito menos longe; é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde ela pretende chegar, mas sempre levando em conta o exequível, aquilo que efetivamente seja possível de se colocar em prática.

Ora, é fácil imaginar que dada a complexidade da tarefa, a do posicionamento, os pontos de vista não sejam necessariamente convergentes; a Escola de Montreal afirma que a coorientação, como se destacou, é ao mesmo tempo integração e diferenciação, o que leva cada ator a expor sua versão, sua leitura, objetivando diferenciá-la das demais. Essa interação entre os atores cria a identidade do objeto e este, por sua vez, a dos atores, que são capazes de operar conjuntamente, reconhecer as regras da operação e, enfim, colher os resultados.

Até aqui permanecemos sobre um desenho bastante amplo, pois discutimos alguns preceitos sobre missão, visão e posicionamento, mas com um objetivo metodológico que passamos a esclarecer. Não se deve entender a comunicação, na empresa, como apenas uma ferramenta — o que deve ter ficado claro, quando se faz a crítica ao modelo de acordo com o qual a organização hospeda a comunicação, tornando-se um *container* — representada por recursos, os meios materiais de que lança mão, e tampouco apenas como um conjunto de procedimentos, técnicas e estratégias adotados pelas diferentes áreas. Nessas perspectivas, a comunicação aparece como um composto vindo de fora e que encontra lugar na organização. Mal comparando, se pensamos a comunicação como técnica materializada em ferramentas, talvez fosse possível, de forma mecânica, substituí-la por algo também material que proporcionasse à organização efeitos equivalentes ou maiores. Um pouco como ocorre quando se substitui uma linguagem de computador por outra com o objetivo de usufruir das vantagens identificadas nessa escolha.

Ora, a questão da comunicação é mais complexa. Se é verdade que ela é inerente à vida em comunidade não é menos verdade que é anterior ao surgimento das organizações. Pretendemos adotar, portanto, uma visão dialética entre organização e comunicação em que a palavra integração não se refira apenas aos vínculos entre as áreas da comunicação empresarial integrada, mas seja ela mesma a sintaxe e a semântica da organização com um todo. É claro que, como sistema, toda organização é integrada e não reside aí nenhuma novidade. No entanto, aceita a premissa de equivalência entre organização e comunicação (e vice-versa), cabe provar sua aplicabilidade.

Por outro lado, nos limites de um livro como este, mais voltado para uma abordagem prática do que epistemológica da questão, a proposição acima delineada não deverá ser agora esmiuçada, inclusive para que o leitor tenha um ponto de partida seguro. Por isso, no próximo tópico, trataremos de colocar lado a lado dois modelos de comunicação empresarial.

## 2.2 Comunicação empresarial: aproximações conceituais

Aceito o objetivo traçado acima, em que a comunicação ganha significado mais complexo no universo organizacional, ele poderá ser reformulado nos seguintes termos: desloca-se o foco da gestão dos processos comunicacionais para uma gestão comprometida com soluções de comunicação, de informação, de construção de conhecimento e de interação, tendo como balizas os ambientes interno e externo.

Kunsch reflete sobre a comunicação organizacional de modo a alcançar sempre maior abrangência para o seu objeto de estudo; assim, no livro de 1997 (1997, p. 115), a pesquisadora faz menção a três subáreas constituintes da comunicação integrada:

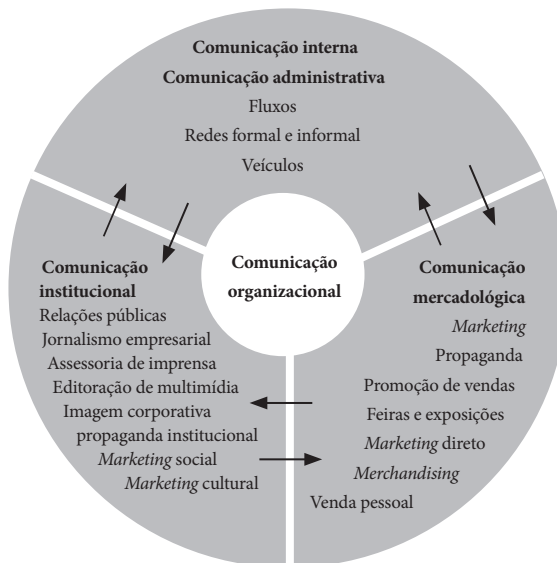
Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto de comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações [...] A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo entre os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um. (1997, p. 115)

Já em uma publicação de 2003, a autora inclui mais uma subárea entre as anteriores:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150)

Palavras como *integração*, *sinergia*, *junção*, *soma* poderiam ainda se unir a outras que evocassem a ideia de um amálgama de ferramentas, estratégias e programas. Todo o pensamento da atual comunicação organizacional funda-se nesse princípio que parece nunca suficientemente repetido. É como se a cada nova retomada do preceito da integração, do *design* reticular (em rede) da organização, cada pesquisador reforçasse sua posição em sentido contrário ao do paradigma funcional, com seus processos lineares e “maquínicos” de cima para baixo. A ironia, contudo, é que grande número de organizações, a par do discurso “modernizante”, continua preso ao modelo do *container* nos moldes a que nos temos referido: comunicação segmentada no interior das unidades (seções, departamentos...) como se elas fossem um local, um lugar específico do dispositivo comunicacional, e por conseguinte, como limitação do sistema, a parte mais ou menos isolada de um todo representado pela organização.

Kunch (2003) propõe um diagrama que permite ver as inter-relações entre subáreas e suas ferramentas:

**Figura 1** – Comunicação organizacional integrada: composto da comunicação

Fonte: Kunch, 2003.

Os objetivos e objetos de cada uma das subáreas podem ser sintetizados conforme os tópicos abaixo:

**Comunicação administrativa** – opera no âmbito exclusivo da organização. Tem a função de ordenar, coordenar e organizar fluxos de informação formais e informais. Compromete-se com a realização dos objetivos organizacionais, pela adoção de instrumentos, métodos e técnicas, conectando recursos, pessoas e processos com vistas a garantir os resultados esperados pelo negócio. Cabe a analogia com o tecido conjuntivo dos organismos vivos, pois a comunicação administrativa sustenta e preenche os espaços entre os tecidos representados pelas atividades, estruturas, redes, normas, regras de conduta, dentre outras, que, atuando em conjunto, buscam a organicidade (identidade, equilíbrio, simetria) entre discursos e posturas. O principal público é o interno, mas não se confunde com a comunicação interna.

**Comunicação interna** – o público interno não se limita aos funcionários, pois outros vários grupos geralmente são alinhados com os funcionários, embora estes, no contexto da comunicação interna, possuam maior significado estratégico para a organização. São os produtores de sentido (*sensemaking*), embora não em posição exclusiva, atores da conversação e produtores de textos na perspectiva interpretativista. Suas ações, em sentido amplo, produzem efeitos na organização como um todo, como também são afetados por essas ações. Funcionários realizam a tradução do mundo externo para o microcosmo organizacional, realimentando os fluxos informais, os quais passam a ressoar, eventualmente, uma percepção crítica sobre a organização.

A comunicação interna não se reduz ao uso de ferramentas (*intranet*, *e-mails*, *folders* etc.), impondo-se como uma competência para fortalecer, promover e, dentro de seu alcance, enraizar a cultura organizacional, pois seus instrumentos, portadores de sentido, engajam os funcionários, momento em que o texto que expressa a missão organizacional ganha destaque. Nesse sentido, a comunicação interna contagia a todos, em todos os níveis, e os agentes passam a reconhecer e compartilhar (com variáveis graus de adesão) uns com os outros e também fora da organização

elementos da identidade e imagem institucionais, tornando mais evidente, como hipótese, a boa reputação da empresa.

**Comunicação institucional** – vetor diretamente ligado à construção da imagem, identidade e reputação da organização, a comunicação institucional apoia-se fortemente nas relações públicas, no jornalismo empresarial e suas ferramentas para conquistar e fortalecer a confiança, respeito, reconhecimento e credibilidade do público. Missão, visão e valores organizacionais são instâncias centrais do trabalho dessa subárea.

**Comunicação mercadológica** – posicionamento, *mix de marketing* e serviços correlatos encontram-se sob o domínio dessa subárea. De acordo com Galindo (1986, p. 37 apud KUNSCH, 2003, p. 163) comunicação mercadológica

compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

Evidenciando o caráter estratégico da comunicação integrada, Marchiori (2008) reforça a necessidade de concentração das atividades em uma “única área”:

A comunicação organizacional precisa ser vista como uma unidade, precisa ser vista sob a perspectiva da sua função nas empresas. É fundamental que passe a concentrar suas atividades – tanto em nível interno quanto externo – em uma única área, preferencialmente estratégica, no sentido de exercer poder e influenciar na condução do processo de comunicação organizacional. Ou seja, é necessário criar uma gestão que possa desenvolver a totalidade da responsabilidade da comunicação integrada e não mais vinculada à área de recursos humanos ou *marketing*. Estes são caminhos que propomos para as novas relações no ambiente de trabalho, caminhos que, com certeza, contribuam para o avanço de nossa profissão. (MARCHIORI, 2008, p. 219)

É interessante notar que, não obstante o discurso em defesa da integração, de Kunsh (1997; 2003) na visão de um outro teórico (NEVES, 2000, p. 30), os “três conjuntos de esforços” – representados pela a) comunicação de *marketing*; a “mercadológica” b) institucional e c) interna – resultam em segmentação, o que teria levado as empresas a criarem processos internos para cada “tipo de conjunto” em grande parte controlados por departamentos “estanques, isolados uns dos outros, com estratégias, pessoal e gerência independentes”, gerando conflitos internos. Ainda de acordo com Neves (2000), tal desenho implicaria um tipo de abordagem que relacionaria cada público com uma mensagem específica, o que leva o autor a ressaltar que

Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem. (NEVES, 2000, p. 30)

De fato, parece não ser correto afirmar que a soma das áreas referidas por Kunsch (1997) resulte na necessária integração entre as atividades específicas e seus instrumentos. Possivelmente,

a autora, dando-se conta dessa inadequação em sua abordagem, no livro de 2003 não utiliza mais aquela palavra e dá ênfase à “convergência” daquelas áreas, o que permitiria a “atuação sinérgica”.

Não nos parece apropriado, por outro lado, julgar a visão da autora pelo recorte, muito pontual, do seu texto. Kunsch é, de fato, um nome de grande referência na área, sobre a qual escreveu inúmeros livros e outros escritos. Apenas por interesse de ordem didática, parece-nos mais estratégico, agora, reproduzir o modelo de Neves e juntar a ele, de imediato, uma observação desse autor, segundo a qual existe um sistema de comunicação “paralela e independente” (NEVES, 2000, p. 31), dentro da organização, que age sobre a percepção dos receptores:

É a comunicação simbólica. São emissores dessa comunicação: a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura dos prédios, o desenho dos escritórios, os eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina, como se relaciona com os diferentes públicos etc. É esse conjunto de elementos objetivos, visuais e simbólicos – que sustenta a imagem da empresa, fortalecendo os atributos positivos.

Na palavra *midialogia*, *mídio*, para Debray (1993), evoca o conjunto “técnica e socialmente determinado, dos meios simbólicos de transmissão e circulação. Conjunto que precede e supera a esfera dos meios de massa contemporâneos”. Prédios, programação visual de lojas e escritórios e produtos, bens tangíveis, mas também o “sorriso” estampado no rosto de atendentes (com ou sem efeito positivo; lembremo-nos, a propósito, o sorriso forçado dos atendentes da extinta cadeia de videolocadoras Blockbuster, logo que o Unibanco a trouxe para o Brasil), o *modus operandi* de garçons, de balconistas, a cor e o asseio de uniformes, os componentes de um cerimonial, a postura do corpo, a prática de uma “linguagem corporativa”, exercida pelos operadores de *telemarketing* (inclusive em sua nunca superada predileção pelo uso de gerúndios – *vamos estar enviando...*), tudo isso e muito mais configuram o universo simbólico da empresa, e tudo também é comportamento, como está posto no início do capítulo.

Neves (2000) relaciona o processo de comunicação integrada em seis grandes áreas. Uma das vantagens de apresentá-las, com a letra do próprio autor, como faremos abaixo, é que este consegue oferecer uma quantidade enorme de informação, utilizando-se de esquemas que garantem uma visão geral sobre os vários temas tratados na sua obra. Alertamos o leitor, no entanto, de que os nomes das áreas, bem como as siglas que lhes correspondem, não são utilizados pelo mercado, pelo menos tanto quanto tenhamos notícia. Vale, no entanto, o poder de síntese do autor. Nomes e siglas devem ser encarados pelo leitor como um esforço de Neves (2000, p. 32-34) em oferecer um painel organizado de competências, ações e tarefas.

1. **Processo Único de Comunicação Empresarial (PUC)** – processo que integra todas as funções que se relacionam com os públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Noutras palavras, *marketing*, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, *ombudsman*, serviço de atendimento ao consumidor, *telemarketing*, lobistas, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade. [subárea Administrativa, nos termos de Kunsch (2003)]
2. **Planejamento Estratégico da Imagem (PEI)** – partindo da centralização das informações e das pesquisas, de um check-up organizacional, identificam-se



as questões que precisam ser administradas (Issue Management): os elementos da identidade institucional que precisam se harmonizar (Gerência de Comunicação Simbólica); desenham-se os planos de ação e programas que precisam ser desenvolvidos (Gerência da Comunicação Programada); definem-se os objetivos que precisam ser perseguidos (Gerência do Sistema de Objetivos). [Em Kunsch (1997; 2003), subárea Institucional]

3. **Gerência da Comunicação Programada (GCP)** – são inúmeros os públicos com os quais as empresas têm que se relacionar modernamente. Tanto faz o tamanho da empresa. Proporcionalmente, uma empresa pequena tem tantos públicos a ela associados quanto uma grande corporação. O importante no processo é a correta identificação dos públicos, análise de suas motivações, descoberta de interesses mútuos, estabelecimento de programas de aproximação, abertura de canais e sua lubrificação. Cada público tem uma particularidade, uma linguagem própria, protocolos, idiosincrasias, uma tendência a desenvolver certas percepções [...]. A Gerência de Comunicação Programada objetiva:

- coordenar a integração dos movimentos táticos (ações, programas, projetos), bem como buscar a otimização dos recursos;
- integrar a comunicação e os *marketings* institucional (cultural, esportivo, social, ecológico etc.) e comercial (propaganda, publicidade, promoções, eventos, patrocínios, brindes etc.);
- unificar o discurso. Mesma mensagem para todos os públicos. [aqui, uma integração das subáreas Interna, Institucional e Mercadológica.

A segmentação somente ocorre na definição dos programas e dos veículos, estes sim, adequados às características do público. Primeiro objetivo dessa abordagem: dar sinergia às mensagens. Exemplo: o consumidor deve saber o que a empresa faz no campo social tanto quanto o público interno ou os formadores de opinião. Segundo: evitar dissonâncias no discurso. Exemplo: a empresa dizer que está bem de vida e anunciar plano de cortes de pessoal.

4. **Gerência da Comunicação Simbólica (GSC)** – objetiva proteger os atributos de imagem da empresa, assegurando a harmonia e impedindo conflitos, entre si, dos elementos da identidade empresarial; entre eles, o discurso institucional [subárea Institucional]. (NEVES, 2000, p. 32-34)

Neves (2000) traduz *issue* por *questão*, portanto, teríamos uma Gerência de Questões voltada, em grande parte, para itens ou fenômenos inesperados.

5. **Issue Management** – intervenções do Poder Público, polêmicas, celeumas, campanhas, ações e reações da opinião pública, **boatos**, ataques da concorrência etc. [subárea Institucional, nos termos de Kunsch, com destaque para relações públicas]. (NEVES, 2000, p. 32-34)

São duas as famílias de *issues*:

- 1 - *Issues* relacionados à imagem. [...] atributos positivos (transparência, agilidade, qualidade de produtos e serviços, qualidade da gerência, tecnologia, boa administração, seriedade, responsabilidade social etc.) e atributos negativos (arrogância, lucros exagerados, insensibilidade social, lentidão, manipulação, caixa preta, atuação predadora, maus produtos e serviços etc. [...])
- 2 - *Issues* relacionados a Questões Públicas: problemas e oportunidades que delas podem ser gerados.



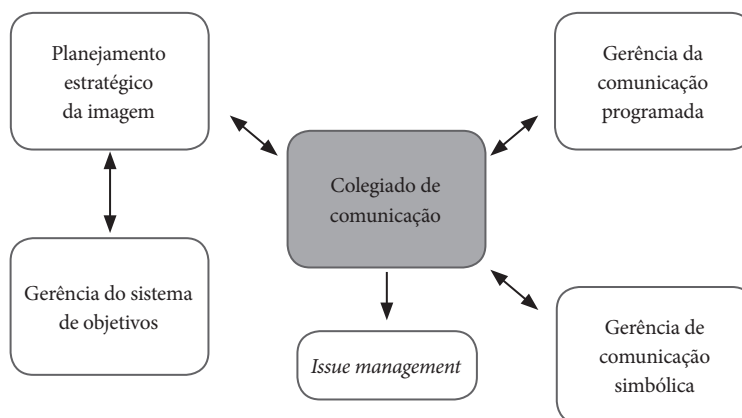
6. **Gerência do Sistema de Objetivos (GSO)** – visa estabelecer **objetivos**, analisar *feedbacks* e medir avanços.

Para concluir, Neves (2000, p. 32-34) adverte que:

Há dois importantes requerimentos no sistema de comunicação integrada sem os quais o conceito não funcionará:

- 1 – Participação deste colegiado no Decision Making Process da organização.
- 2 – Envolvimento total no Top Management no processo.

**Figura 2** – Sistema de comunicação integrada



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Neves, 2000.

A contribuição de Neves para a organização desse extenso conjunto de atividades é valiosa, mesmo que não se concorde sempre com a relação de elementos colocados no mesmo grupo e também com o modo como o teórico os classifica. Conservemos esse material como referencial ao qual retornaremos sempre que necessário. Por enquanto, importa, no próximo tópico, refletir sobre o papel do comunicador, agora que já temos um quadro abrangente e complexo de referências.

## 2.3 A missão do comunicador na empresa

Missão, visão, valores e posicionamento da empresa são conceitos suficientemente integrados para constituir o quadrante em que se move o comunicador. As demandas sob sua responsabilidade relacionam-se diretamente a cada um dos conceitos, embora, é claro, o mesmo possa ser dito em relação a outros executivos e funcionários abaixo desse escalão. No entanto, bem mais do que a maioria dos executivos, o comunicador mantém um corpo a corpo diário com os quatro conceitos na medida em que se obriga a traduzi-los como atividade do planejamento estratégico.

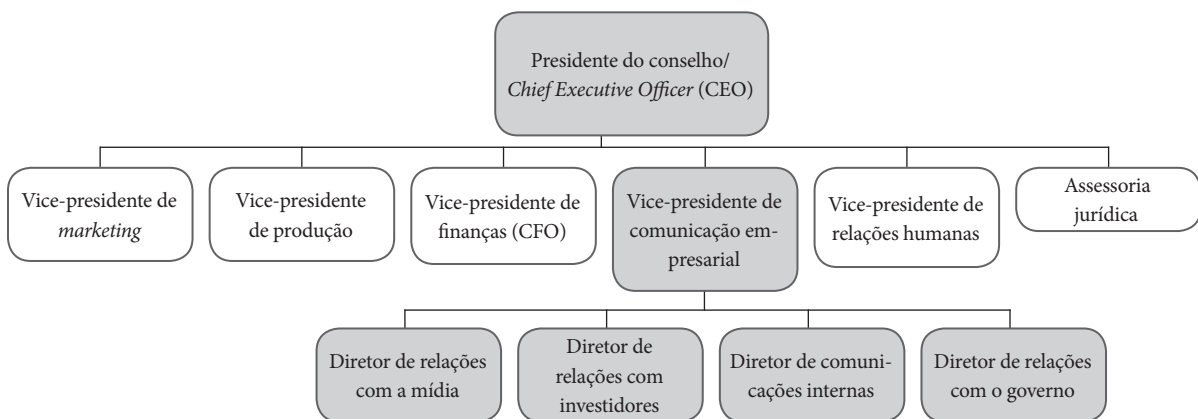
Argenti (2006) afirma que, nos EUA, as atividades englobadas pela área de comunicação empresarial já não cabiam naquelas previstas para o relações-públicas a partir dos anos 1970, fenômeno que também ocorreria no Brasil, embora com dinâmica diferente. A necessidade de elevar o nível de transparência na organização conduziu a comunicação empresarial a um patamar estratégico. A ponto de 77%, segundo dados de 2005, dos comunicadores internos, gastarem uma "quantidade razoável" ou uma "grande quantidade" de tempo com o desenvolvimento de

políticas de comunicação integrada. Há um dado ainda mais flagrante da importância reservada ao assunto: pesquisas da Tuck School of Business, ainda segundo Argenti, revelaram que, na média, os CEOs de uma empresa na lista *Fortune 500* gastaram entre 50% e 80% de seu tempo em atividades de comunicação. Por outro lado, agora de acordo com estudo desenvolvido pela Burson-Masteller, em 2005, somente 15% das empresas “das 500 empresas globais que mais geram receitas têm um especialista em comunicação empresarial na diretoria”. No entanto, nada menos que 81% delas possuem profissionais da área nas equipes de gerenciamento sênior (NEVES, 2000, p. 32-34).

Esse autor aponta uma série de funções para o comunicador: gerenciamento de reputação; propaganda corporativa e ações que beneficiem a sociedade; relações com a mídia; comunicações de *marketing*; comunicação interna; relações com investidores; responsabilidade social corporativa; relações com o governo; gerenciamento de crise.

A figura abaixo representa uma estrutura de empresa na qual o profissional de comunicação empresarial tem acesso direto ao CEO, como ocorre com 46% das empresas entrevistadas pela PRWeek's 2005 Corporate Survey.

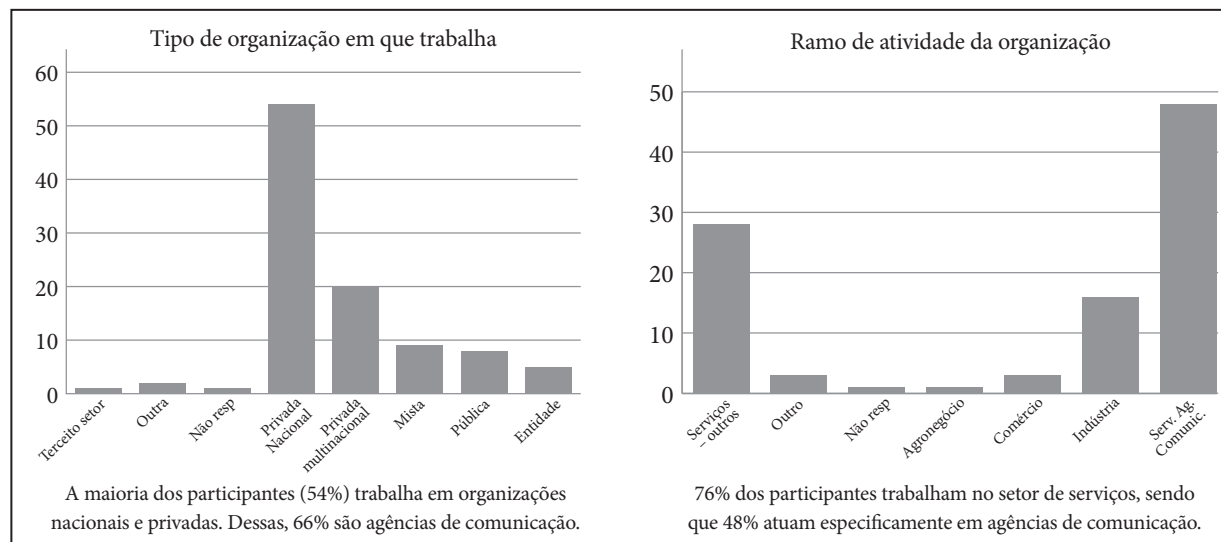
**Figura 3** – Estrutura ideal da função de comunicação empresarial



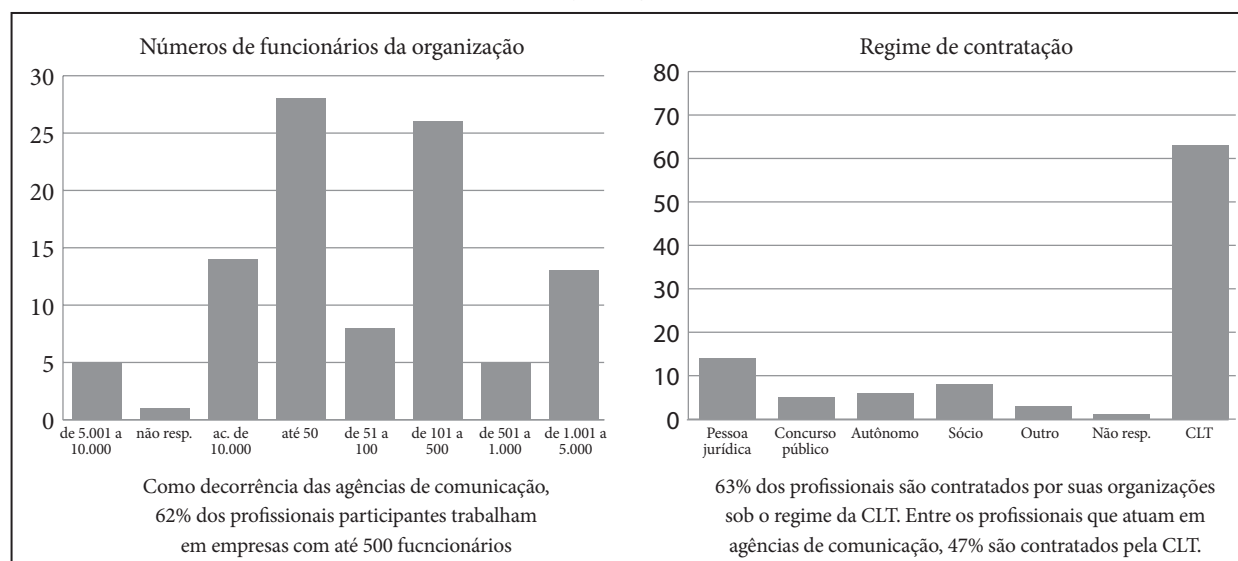
Fonte: Argenti, 2006, p. 56.

Uma pesquisa da Aberje, intitulada *Perfil do profissional de comunicação organizacional no Brasil*, de 2013, coletou dados com 1085 profissionais originários de diversos segmentos e setores da economia.

O perfil prevalente do profissional participante do estudo é do gênero feminino, com idade entre 22 e 30 anos, solteira, sem filhos e trabalhando no estado de São Paulo. A profissional é formada em jornalismo, com pós-graduação em nível de especialização/MBA, tendo realizado os cursos em universidades particulares. Comunica-se também no idioma inglês e atua na área de comunicação por um tempo compreendido entre 4 e 7 anos e, por ocasião da pesquisa, trabalhava em empresa privada nacional com até 500 funcionários, do segmento de serviços, com ênfase em agência de comunicação, onde está por um período entre 1 e 3 anos, sob contratação pelo regime da CLT. Abaixo, parte dos dados coletados pela pesquisa da Aberje:

**Figura 4** – Perfil dos profissionais de comunicação organizacional no Brasil

Fonte: Aberje, 2013.

**Figura 5** – Perfil dos profissionais de comunicação organizacional no Brasil

Fonte: Aberje, 2013.

Já sabemos que o quadrante formado por missão, visão, valores e posicionamento, mesmo que muito amplo para estabelecer com precisão as funções do comunicador, dá ideia do grau de imbricação dessa atividade. O trabalho do comunicador empresarial ocorre, portanto, de forma reticulada, conectando áreas, departamentos, programas e projetos, em permanente interação com os públicos. Ele é um agente irradiador de valores da organização, ao mesmo tempo um *designer* dos sistemas de integração, elegendo, testando e aperfeiçoando canais de comunicação, para os quais conta com a intervenção de outros agentes. Aliás, é sua função também cultivar o espírito de equipe e, nesse sentido, não é apenas um incentivador da coorientação, se formos referendar o conceito de James R. Taylor, mas o próprio artífice de tal política com reflexos na gestão de pessoas. Por essa perspectiva, o comunicador transforma-se em um agente promovedor de mudanças baseadas no enriquecimento das relações interpessoais, tornando mais sólido o caminho da emancipação dos indivíduos e, portanto, reforçando o processo de construção do conhecimento.

Há um código ético que preside os objetivos da comunicação e que influi diretamente sobre sua eficácia. Não há como abrir mão da verdade e da transparência como princípio, do reconhecimento de erros e falhas, do dever de agir de forma coerente e assertiva nas diversas ocasiões em que a empresa for chamada a se pronunciar. Estamos falando em imagem e reputação, os quais não são artefatos publicitários, como um *slogan*, por exemplo, embora saibamos da força e do eventual sucesso que esses enunciados publicitários possam alcançar na transmissão de um conceito da empresa ou produto.

Contudo, será melhor agora focar em uma atribuição do comunicador que permeia todas as outras e sem o exercício da qual sua missão fica comprometida. Referimo-nos à sua habilidade e competência em escutar. Não apenas ouvir, mas escutar. O profissional de comunicação deve ter essa virtude em alto grau desenvolvida. A escuta nunca é atitude passiva, mas interessada, sinceramente interessada; e por isso capaz de fazer do momento da escuta um elo com o interlocutor e obter dele não apenas uma resposta àquilo para o qual se estava preparado para ouvir, mas construir com ele o lugar de sua manifestação sobre aquilo que é necessário escutar.

Não se trata de se mistificar ou idealizar a escuta, como se esta fosse um cerimonial, um momento em que tudo em volta silencia para ser ocupado pelo discurso de quem escutamos. Se fosse assim, o gesto perderia a naturalidade, indispensável para ser bem conduzido pelas duas partes em contato e se tornar oportunidade de troca e de benefício para ambos e para a empresa. O educador Paulo Freire reservou em sua última obra, *Pedagogia da Autonomia* (1996), especial atenção para escuta, a qual vê como primordial na construção da democracia na escola. Uma empresa não é uma escola, mas pode ser uma comunidade aprendente, na qual o conhecimento é reconhecido como um ativo institucional. Fala-se mesmo em Pedagogia Empresarial como ação voltada para a melhoria de processos de aprendizagem, sobretudo aqueles compreendidos pela área de educação corporativa, formada por cursos, oficinas etc. Mas não só: a educação corporativa não é produto da simples soma de saberes, pois estes não podem ser “adicionados” uns aos outros como um axioma matemático. Conhecimento é construção que envolve todos na empresa, mas tem na figura do pedagogo e do comunicador seus principais agentes. Convidamos o leitor para a reflexão sobre as linhas abaixo, transcritas de uma entrevista (1997) com esse que foi um dos nossos maiores intelectuais e cuja intervenção no âmbito da educação se fez e faz sentir em várias partes do mundo, o Prof. Paulo Freire:

Um outro saber que eu discuto nesse livro [*Pedagogia da Autonomia*] e que eu acho fundamental na perspectiva democrática é, por exemplo, saber escutar. Como é que pode uma pessoa ser um professor, ou uma professora se, por exemplo, entende que o tempo de sua fala é o tempo total e absoluto? Como que vai dizer que não há mais tempo, se o que escuta a sua fala não tem tempo de fala? Porque o tempo da fala de quem escuta se esgota na audição de quem fala. Quer dizer, essa propriedade do tempo, essa possibilidade do tempo para falar é uma possibilidade autoritária, é antidemocrático. Quer dizer, um professor, ou uma professora, que sonha o sonho democrático, o sonho da formação, o sonho da autonomia de si e do educando, não pode se apoderar do tempo para falar. Então, saber escutar é não apenas a expressão de uma sabedoria democrática, mas é também uma arte, quer dizer, é preciso que eu vá me constituindo na audição de quem fala. O que vale dizer: é preciso que eu limite o meu tempo de

fala para que quem me escuta tenha o direito de falar também. E é na medida em que eu aprendo a escutar quem me ouve que eu falo com ele ou com ela. Na medida em que eu não aprenda a escutar quem me ouve, eu falo apenas a quem me ouve e não com quem me ouve. E falar apenas a quem (me ouve) é uma espécie de falar sobre, é um falar de cima para baixo, que termina por inibir o direito de quem escuta de falar. (FREIRE, 1997)

Não percamos de vista nossa discussão: a interação na empresa se dá de forma diferente daquela que tem lugar na escola; no entanto, todo investimento em favor da escuta, a valorização dela como princípio de troca e conhecimento, deverá ser norteado pela vontade de democratizar as relações humanas e aí tanto a escola quanto a empresa aperfeiçoam-se ao valorizar a escuta como procedimento.

A escuta é mais do que uma atitude ética, de educação e valorização do outro na empresa. Justamente por encarnar essas virtudes, ela se impõe como fator da gestão da comunicação e proporciona, durante a comunicação, “ouvir o que não foi dito”, ler nas entrelinhas, interpretar, como defende Peter Drucker. Nesse contexto, ela é um instrumento de análise do clima organizacional que é a percepção coletiva que as pessoas formam da empresa.

Richarte-Martinez e Fischer (2014, p. 4) aludem a uma “microgestão de RH” que se subdivide em duas categorias: a) a gestão de indivíduos e pequenos grupos e; b) os sistemas de voz dos empregados, cuja atenção é voltada às pessoas, grupos e gestores organizacionais que lidam, diretamente, com os membros de sua equipe de trabalho, disponibilizando aos empregados um sistema de voz que permita a expressão de opiniões sobre o trabalho e as necessidades pessoais (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010).

Os autores, citando Marchington (2010), destacam que “a voz é um importante e necessário componente do sistema de RH e que para ser efetivo, em termos de percepção do empregado e *performance*, deve ser incorporado dentro da organização, visível no ambiente de trabalho e ser um espaço de expressão” (p. 4). Em seguida, oferecem um quadro de referências com a síntese do juízo de diferentes autores a respeito da importância e lugar da voz nas organizações.

**Quadro 1** – Importância da voz dos empregados na organização

	Hirschman (1970)	Brinsfield, Edwards e Greenberg (2009)	Marchington (2010)	Boxal e Purcell (2011)
Função	Qualquer tentativa de mudança de um estado desagradável, feita por uma pessoa ou em grupo, diretamente à gestão, ao invés de sair da organização.	A voz pode visar tanto melhorias na organização (tempo futuro), quanto prejudicar alguém (tempo presente) como representar uma denúncia (passado).	Três direções: a) participação nas tarefas; b) solução de problemas; c) queixas acerca de tratamento injusto.	A voz pode ser direta, quando realizada diretamente pelos empregados, e indireta quando feita por representantes.

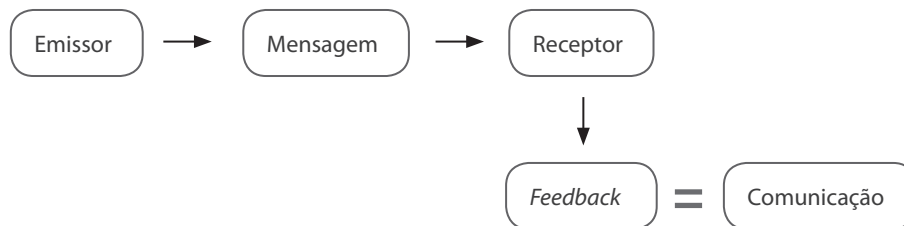
Fonte: Richarte-Martinez; Fischer, 2014, p. 4.

Prosseguindo, os pesquisadores apontam uma série de recursos, para uso nas organizações, com o objetivo de efetivar a escuta: o contato face a face, portas-abertas, queixas, caixa de sugestões, círculos de qualidade, intranet, *e-mail*, encontros de grupos, votação anônima, pesquisas de clima organizacional etc.

Vale, contudo, realçar o papel do comunicador. Ele não é um “ouvidor” no sentido aparentemente passivo dessa palavra, tampouco ocupa lugar afeiçoado ao da magistratura, com as funções semelhantes às dos corregedores do passado. Para o público interno, o comunicador escuta e solicita escuta, defende seu direito à escuta e assim dinamiza as relações; para o público externo, ele é o *ombudsman* a quem se dirigem reclamações e críticas e de quem, idealmente, espera-se imparcialidade na defesa dos direitos do cliente. Nesse sentido, o comunicador não é um escudo no qual ricocheteiam as reações do público, porém o representante da organização muito mais envolvido pela percepção do que ocorre fora da empresa do que pela obrigação de encontrar explicações protocolares para aquela demanda.

Movida por esse duplo sinal, o do público interno e do externo, a escuta, para o comunicador, redundando no direito de ser escutado pelo público interno e no dever de informar e esclarecer o público externo. Ela, portanto, é a base do *feedback*, o retorno, ou realimentação da comunicação, conforme se vê no esquema abaixo, fator indispensável nas relações humanas.

**Figura 6** – Representação do processo de comunicação



**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Matos (2009, p. 17) chama atenção para o fato de que o retorno é fundamental:

A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta. Infelizmente, de um modo geral, é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no seu cotidiano. Há uma grande preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não, propriamente, com a reflexão e a compreensão do seu conteúdo e, consequentemente, com a mobilização e retorno engajado. Dessa forma, fica difícil motivar pessoas e equipes para superar desafios e alcançar metas.

## 2.4 Obstáculos à comunicação

Uma importante pesquisa desenvolvida pela *Opinion Research Corp. International* (ORCI) aponta os principais complicadores da comunicação nas organizações. Matos (2009, p. 23-24) sintetiza-os nos termos a seguir. Sob cada tópico, procuramos fazer alguma reflexão a respeito do problema anunciado e tanto quanto possível indicar pistas para a sua superação, ainda que tenhamos consciência de que apenas o exame do contexto de cada organização possa efetivamente evidenciar caminhos para tal.

**Critério vicioso** – os escalões gerenciais em geral já recebem a informação por filtros, o que acaba por favorecer a distorção sobre a realidade dos fatos.

Com frequência, esses filtros são representados por um único agente que, dada a urgência de solução para a questão, não a submete a nenhuma outra instância, como a unidade de coordenação ao objeto, proposta por James R. Taylor, e passam essa questão para a frente. O cuidado com o canal de entrada da informação na empresa deve ser sempre repensado. A geração de **versões** (*accounts*) deve seguir a lógica da **conversação** e tomar a forma de um **texto** que será depois enviado aos escalões gerenciais. Não nos esqueçamos, no entanto, de que o tempo urge!

**Símbolo de status** – muitos chefes retêm informações na pretensão de que com isso tornem-se mais importantes, transmitindo-as, muitas vezes, apenas quando as mesmas podem garantir-lhes prestígio junto aos subordinados. Acredita, dessa forma, que a confiabilidade que atribuem às informações reforçam seu poder.

Empresas com espaços muito compartimentalizados estão mais sujeitas a esse fenômeno. De fato, o espaço fechado de salas pode favorecer o sigilo com aquelas premissas indesejáveis. O espaço físico é portador de sentido. Espaços amplos, bem iluminados, com poucas divisórias, móveis funcionais, boa ventilação influem diretamente na mobilidade das pessoas e no modo como se resolvem no espaço. Conclui-se que essa dinâmica ajuda a informação a fluir com mais rapidez e possivelmente com mais eficácia.

A retenção de informações é falha grave, mas provavelmente encontra terreno propício na forma como o fluxo da informação ocorre na organização. De um modo geral, é possível que empresas nessa situação façam uso muito restrito ou deficiente dos recursos digitais, no cenário de uma gestão excessivamente centralizada. Mais foco no uso dos recursos digitais (*e-mail*, intranet etc.) e um trabalho de desmistificação da informação, valorizando-a como bem comum da organização, parecem diretrizes acertadas para a solução do caso.

**Escamoteação de informações para obter vantagens pessoais** – não revelam informações que possam ser úteis a possíveis concorrentes.

Embora possa parecer muito genérica a consideração acima, não há como negá-la: o clima organizacional deve denunciar alta carga de competitividade, animosidade e de incerteza. A falha é muito grave e passível de ser punida com demissão dos que a cometem.

**Criação de “abismos”** – profissionais que mantêm distância com os subordinados, inibindo-os à manifestação e, com isso, limitando as comunicações ao fluxo descendente.

Esse é um mal comum a empresas com estruturas arcaicas ou com chefias despreparadas, estas, às vezes, detentoras do cargo há muitos anos e que, eventualmente, sentem-se ameaçadas por novos valores em ingresso na organização. Se assim for, a solução reside na modernização da estrutura, processo lento, custoso e complexo, mas com vantagens frequentemente visíveis. Uma solução apenas, talvez, paliativa, é o surgimento do preposto, usando a palavra com o sentido um pouco mais alargado. O funcionário com cargo de confiança, orientado por valores renovados da organização, que possa fazer o meio de campo com os funcionários subalternos e que, ao mesmo tempo, demonstre lealdade às chefias.

**Rivalidades interdepartamentais** – divergências, mal-entendidos ou especializações exageradas geram, com frequência, permanentes rivalidades no trabalho e comunicações deficientes.



Dentre os casos analisados, este é o mais grave porque a crise das relações é evidentemente sistêmica. Quase sempre é o caso de organizações que cresceram desordenadamente, lançaram mão de políticas salariais insatisfatórias, amiúde rotuladas de injustas, agravadas por crises financeiras, falta de clareza de objetivos em vários níveis, propiciando uma cultura de tensão permanente como resultado de ressentimentos e de outros fenômenos negativos. Em meio ao aparente caos, a especialização referida dota os especialistas de um *status* sempre posto sob suspeita, como algo resultante de favorecimentos ou de caprichos da alta diretoria.

As soluções devem ser pensadas em várias frentes, entre as quais o *endomarketing*<sup>2</sup>. Pensando outra vez nos princípios da Escola de Montreal, a produção de sentido, inerente à interação entre os agentes, pode ser tanto colaborativa quanto competitiva, mas sempre guiada pelos princípios da conversação. Note-se que nesse modelo promove-se até a competição, mas nunca a rivalidade. A gestão baseada em paradigmas interpretativos, que valorizam a interação e, portanto, o diálogo, não se constrói rapidamente e para ser instituída, em contraposição a um cenário como o descrito, lideranças com peso negativo deverão ser neutralizadas ou substituídas no curto prazo. A situação exige urgente pesquisa de clima organizacional.

Para concluir, fica evidente que a ação do comunicador em casos como os descritos não se deu de forma satisfatória, mas em graus diferentes, sobretudo na hipótese dessas empresas terem um profissional da área com acesso direto à presidência. As observações que fizemos foram realizadas de fora, como exercício, e daí seu caráter simplificado e pontual, mas que não impede que o leitor se incline a visualizar aqueles cenários e tentar identificar os mesmos problemas nas empresas que conhece.

## Atividades

1. Por que se afirma que a missão de uma empresa é um documento fundamental?
2. Tente explicar o sentido da frase de Leonardo Boff: “todo ponto de vista é a vista de um ponto” e seu sentido no contexto deste capítulo.
3. De acordo com Kunsch, quais são as subáreas de interesse da comunicação empresarial?

## Referências

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Pesquisa “*Perfil do Profissional de Comunicação Corporativa no Brasil*”. Rio de Janeiro: ABERJE, 2013. Disponível em: <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>. Acesso em: 2 abr. 2018.

---

2 *Endo*, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, um conjunto de ações de comunicação interna, dirigido para esse público: colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores. O *endomarketing* sempre é percebido como uma estratégia para o aumento da motivação, mas não como fim, e sim como meio para o cumprimento de objetivos relacionados à produção.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BOFF, Leonardo. *A Águia e a Galinha*. 35ed. São Paulo: Vozes, 2000.

DEBRAY, Régis. *Curso de Midiologia Geral*. Tradução de Guilherme J. F. Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1993.

EHRENBERG, Karla. Comunicação integrada para pequenas empresas existe? *Re- vista Digital*, v. 3, n. 5, 20 dez. 2006. Disponível em: <[www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica3.asp](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica3.asp)>. Acesso em: 12 set. 2009.

FREIRE, Paulo. *Entrevista*. Essa gravação foi realizada em São Paulo, no Instituto Paulo Freire, para a série Projeto Político-Pedagógico da escola, apresentada no programa Salto para o Futuro/TV Escola/SEED/MEC, de 20/04 a 30/04 de 1997. A série teve a consultoria de Moacyr Gadotti e contou com a mediação de Gaudêncio Frigotto. Disponível em: <[www.tvebrasil.com.br/SALTO/entrevistas/paulo\\_freire.htm](http://www.tvebrasil.com.br/SALTO/entrevistas/paulo_freire.htm)>. Acesso em: 8 set. 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes. *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Manole, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RICHARTE-MARTINEZ, V. L. P.; FISCHER, A. L. A capacidade organizacional de escuta na diversidade humana em ambiente de trabalho. In: Encontro da ANPAD. 38, 2014. *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2014.

SOUTO MAIOR, Roberia Cesar. *No Discurso Empresarial: a construção da imagem da missão organizacional como estratégia da gestão de pessoas*. 2008. (Apresentação de Trabalho/Simpósio). Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em: 9 set. 2009.

## Comunicação empresarial como ferramenta estratégica de gestão

---

Vamos admitir que o comunicador seja mesmo um “*designer* dos sistemas de integração” da empresa com seus diversos públicos. Por analogia, na área de *design*, o *designer* de interação é o especialista em artefatos interativos como *sites*, *games*, *softwares*, entre outros baseados na interação homem-máquina. Esse profissional tem por objetivo o aperfeiçoamento dessa relação, baseado em pesquisas sobre uso, propiciando maior grau de usabilidade.

Essa observação sobre o sentido da expressão, utilizado aqui de forma ampliada, evita mal entendidos, além de dar ênfase à interação homem-homem (no lugar da relação homem-máquina) empresa-públicos. Assim, realça-se o papel do *designer*, como o profissional atento ao processo e disposto a melhorá-lo como resultado de sua capacidade de investigação e de sua perícia. Note-se, ainda, que a interação não se dá de forma retilínea, como o esquema homem-homem empresa-públicos sugere, mas de forma complexa, pois a empresa como instituição é o ambiente (e o contexto) que propicia a interação e, ao mesmo tempo, modifica-se com tal processo. Além disso, o *feedback*, ou retorno da comunicação, é uma etapa das mais importantes e que deve ser sempre analisada no contexto dos objetivos organizacionais. Uma campanha de publicidade, por exemplo, nunca se integralizará como estratégia, caso seu *feedback* não seja analisado em termos de adesão (ou não) do público aos objetivos dessa campanha.

Em administração, costuma-se designar de *stakeholder* qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pela empresa. Essa parte interessada ou interveniente mostra-se decisiva, como já sabemos, no planejamento estratégico, motivo pelo qual devemos conhecê-la de forma mais detida. No âmbito da comunicação empresarial, porém, usa-se com mais frequência o vocábulo públicos com o mesmo sentido da palavra de origem inglesa.

De forma abrangente, podemos considerar a comunicação empresarial como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos, distribuídos pelas áreas administrativa, mercadológica, institucional e interna. Esse composto integra o planejamento estratégico da organização e, como tal, gera valor quer pela diferenciação, via comunicação de *marketing*, dos produtos e serviços, quer pelo modo como a empresa demonstra compromisso com os diversos públicos, quer pela eficiência da comunicação interna.

Como resultado da integração das subáreas da comunicação empresarial e do alinhamento de todos os seus processos, obtém-se o fortalecimento da imagem, identidade e reputação organizacionais.

O planejamento estratégico é um processo gerencial dinâmico e sistemático, centrado no estabelecimento de objetivos e na sua necessária e indispensável contextualização com fatores internos e externos. Uma das ferramentas para análise de ambiente, continuamente utilizada

no meio empresarial, é a análise *Swot*, o levantamento dos pontos fortes e fracos, bem como a avaliação das oportunidades e ameaças detectadas pela organização, conforme se verifica na Figura 1, que também relaciona alguns itens, a título de exemplo, para cada um dos fatores.

**Figura 1** – Esquema de análise *Swot*



Fonte: Elaborada pelo autor.

O planejamento estratégico tem início no delineamento da visão da empresa, que são as intenções e a direção que a empresa pretende seguir. A visão reflete as aspirações da empresa na forma de como ela se vê no futuro, considerando-se em média um período de cinco a dez anos. A exemplo da missão, a visão toma a forma de um texto, de caráter persuasivo, capaz de convocar os funcionários para a realização do “sonho” nela revelado. Eis a visão, missão e valores da Tigre Materiais e Soluções para Construção Ltda., multinacional brasileira do setor de plásticos para a construção:

---

**Visão:** Temos certeza de que o lugar onde as pessoas vivem pode ser sempre melhor.

**Missão:** Criar soluções inovadoras para o mundo da construção.

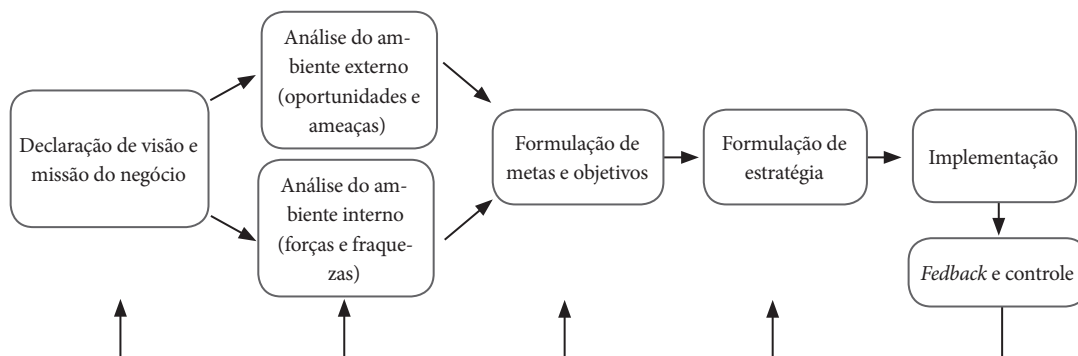
**Valores:**

- **Confiança:** Produtos referência no mercado da construção, com qualidade insuperável e soluções completas, garantindo tranquilidade em todo tipo de obra;
- **Integridade:** Uma marca sólida, que atua de forma ética, íntegra e comprometida;
- **Inovação:** Liderança e diferenciação em todos os segmentos de atuação, com uma atitude criativa e inquieta, buscando sempre o desenvolvimento de novos produtos e soluções;

- **Relacionamento:** A marca parceira de todos os nossos públicos (clientes, revendedores, profissionais da obra e colaboradores), reconhecida por construir relações próximas e verdadeiras;
- **Sustentabilidade:** Entendimento do seu papel no mundo e na sociedade, através do desenvolvimento e promoção de ações sustentáveis e de responsabilidade social.<sup>1</sup>

A figura a seguir demonstra as etapas do planejamento estratégico. Esse processo tem a vantagem de, graças à sua proatividade, oferecer à empresa a oportunidade de se prevenir contra problemas e, dessa forma, mesmo que ela não consiga evitá-los, pelo menos poderá se preparar para solucioná-los em menor tempo.

**Figura 2** – O processo de planejamento estratégico do negócio.



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Kotler, 1999.

### 3.1 Aprenda com os seus públicos

Feitas essas observações sobre os públicos, passemos a um rápido exame de cada um deles. Vale desde já ressaltar que o alinhamento dos públicos sujeita-se a uma dinâmica semelhante à do jogo de xadrez. A cada lance, representado no quadro abaixo pela entrada em cena de um público, altera-se a relação de forças com os demais, redimensionando sua posição estratégica, que será outra vez modificada assim que o foco recair em outro(s) público(s).

**Quadro 1** – A empresa e seus públicos

<b>Funcionários</b>	inclusive aposentados ou parte deles.
<b>Clientes</b>	ativos e inativos.
<b>Comunidades em que a empresa tem operações</b>	gestão nacional e internacional de relacionamento com as diversas comunidades.
<b>Acionistas/ Investidores</b>	dentre os últimos: fundos de investimentos e fundos de pensão.
<b>Formadores de opinião</b>	parte da opinião pública capaz de influenciar a "massa".
<b>Classe política</b>	políticos e partidos, o que inclui a dinâmica entre esses agentes e entre eles, seus eleitores, formadores de opinião, mídia e governo.

(Continua)

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.tigre.com.br/institucional/missao-visao-valores>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

<b>Empresas</b>	qualquer entidade com esses <i>status</i> , mas fora do segmento de atuação da organização.
<b>Fornecedores</b>	ativos e inativos. Há empresas que mantêm programa de formação de fornecedores ou ações equivalentes, como o acompanhamento efetuado por gerentes de produto durante o desenvolvimento de determinado item.
<b>Concorrentes</b>	diretos e indiretos.
<b>Prestadores de serviço (autônomos)</b>	eventuais ou fixos (emitem nota fiscal).
<b>Comunidade financeira</b>	bancos, financeiras, agências financiadoras de pesquisa, órgãos de fomento ao desenvolvimento e à pesquisa.
<b>Credores</b>	de curto, médio e longo prazo.
<b>Meios de comunicação</b>	todos, considerando-se também a convergência entre eles.
<b>Sindicatos</b>	entidades de classe e centrais de trabalhadores.
<b>Órgãos governamentais</b>	ministérios, secretarias, autarquias, câmaras, agências etc.
<b>Organizações Não Governamentais</b>	ONGs, Oscips (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), fundações, associações etc.
<b>Associações patronais</b>	entidades empresárias organizadas por segmento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora possamos dividir os públicos em dois grupos, o principal (destacado em cinza) e o secundário, não se mostra produtivo considerá-los de forma estanque já que, como se afirmou, sempre interagem uns com outros. Há empresas em que os funcionários também são acionistas, o que evidencia a interação, concomitantemente, com duas categorias pertencentes ao mesmo grupo de públicos. Por outro lado, o tempo demonstra que o principal público de uma organização pode mudar. Em um momento de crise, os meios de comunicação quase sempre ganham importância decisiva, por exemplo, no diálogo com passageiros, ou pessoas ligadas a estes, como ocorre logo após um acidente aéreo com vítimas. Nessas ocasiões, o relações-públicas é convocado e caberá a ele a difícil missão de divulgar boletins informativos com a máxima precisão, embora nem por isso estes deixem de suscitar reações de parentes, perplexidade, e, não raro, especulação da mídia.

Igual raciocínio pode ser aplicado à relação com entidades trabalhistas em caso de greve e de demissão em massa, quando também a aproximação com a mídia não é apenas um protocolo, mas uma exigência, inclusive para tranquilizar acionistas. Note-se ainda que nessas condições multiplicam-se as ações trabalhistas com a consequente tomada de decisão, por parte da empresa, diante do Poder Público.

Ao longo de campanhas publicitárias, o relacionamento com um tipo de fornecedor – a agência de comunicação, produtoras de comerciais e veículos – torna-se mais rotineiro e exige maior disponibilidade da empresa para a tomada de decisão. Esta última, por sua vez, afeta não somente aqueles públicos, mas, sobretudo, o cliente, do qual se espera algum tipo de resposta à campanha, além de mobilizar funcionários, que devem corresponder, da maneira que lhes cabe, aos objetivos dessa campanha.

O investimento, por assim dizer, nos funcionários, principalmente no período de veiculação de campanha publicitária, expõe com a devida abrangência a interação dos públicos. Uma

campanha de *endomarketing* motiva os funcionários e os torna, por um período de tempo imprevisível, mais produtivos, mais cientes das suas funções e da necessidade de engajamento em determinado projeto, por exemplo. Essa disposição, suscitada pelo *endomarketing*, pode, a exemplo das estratégias desenvolvidas pela Sears (ARGENTI, 2006, p. 35), ser sintetizada no trinômio funcionário-cliente-cadeia produtiva. Não se esqueça também de que funcionários podem e devem ser transformados em “embaixadores de marca”, fortalecendo a imagem da empresa no boca a boca, o que mais uma vez reforça o *status* da comunicação como um ativo, daí o lugar ocupado no planejamento estratégico.

Duas ferramentas que trabalham de forma paralela e integrada catalisam *feedbacks*, os quais compõem, por sua vez, parte do “retorno” previsto no planejamento estratégico. São elas: o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC e o *ombudsman*<sup>2</sup>. O primeiro deve ser entendido como uma prova concreta de que a empresa mantém o compromisso em relação a produtos ou serviços vendidos no mercado. Todo tipo de dúvida e reclamação circula por esse serviço e elas devem ser criteriosamente atendidas e solucionadas com rapidez e dedicação. De tempos em tempos, o desempenho do SAC deve ser analisado, tendo como referência os objetivos do serviço e da organização como um todo. Embora estatísticas sobre o atendimento prestado não sejam muito precisas, aceita-se que um cliente contemplado em suas necessidades divulga a empresa, favoravelmente, para mais duas ou três pessoas; já o cliente tratado com negligência, morosidade ou, pior, que acabe por não ser atendido, relatará a má experiência para cerca de oito ou nove pessoas. Algo em torno de 80% desses clientes retornarão à empresa se forem bem atendidos, percentual que sobe para 90%, caso o atendimento seja rápido. O SAC, portanto, é um dos agentes da construção da imagem e da reputação da empresa. Bem administrado é uma fonte de pesquisa, um canal de escuta daquilo que pode até ferir suscetibilidades da organização, mas que deve ser levado tão a sério quanto os resultados positivos de uma campanha publicitária.

A legislação brasileira concede especial atenção ao SAC e, em 1.º de dezembro de 2008, fez entrar em vigor o Decreto 6.523, de julho daquele ano, que estabelece regras para bancos, empresas de cartão de crédito, de transporte aéreo e terrestre, de telefonia móvel ou fixa, planos de saúde e TVs por assinatura. Entre os itens contemplados pelo dispositivo, encontra-se um que trata especialmente do cancelamento de serviços, processo sempre moroso e sujeito a manobras por parte de operadores de *call-centers*, que dificultam a operação ao máximo, sob orientação da empresa, até o limite da paciência do cliente.

O *ombudsman* possui uma espécie de procuração do cliente para representá-lo perante a empresa. Sua ética consubstancia-se na escuta, na análise dos relatos dos clientes – manifestações que não são rotuladas apenas como “reclamações” – e na mobilização de pessoas, departamentos e outras estruturas para o atendimento. Deve ser dotado de senso crítico e levar a sua função adiante com o necessário desvelo e sem perder o rigor na busca de soluções para os casos a ele relatados. Daí, portanto, ele ter acesso necessário a diretorias e à presidência.

---

2 *Ombudsman* é um profissional contratado por um órgão, instituição ou empresa que tem a função de receber críticas, sugestões, reclamações e deve agir em defesa imparcial da comunidade.



Tanto o SAC quanto o *ombudsman* devem manter estrito controle sobre o perfil do cliente atendido, a natureza do contato, os efeitos produzidos etc. Esses dados deverão ser somados a outros, coletados em diferentes circunstâncias, e ordenados de tal forma a produzir informação de caráter estratégico. Exemplo disso é a apuração de quantos desses clientes possuem, por exemplo, o cartão de fidelidade da empresa, com que frequência usam os serviços etc.

O cruzamento de dados com os recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e a consequente análise do resultado têm o objetivo de garantir vantagem competitiva, auxiliando a tomada de decisão. Na verdade, empresas de grande porte, já há cerca de duas décadas, orientam-se pelos princípios da *Business Intelligence* (BI) ou Inteligência Empresarial<sup>3</sup>. Coletam-se informações com a finalidade de avaliar o ambiente empresarial, completando-as, em seguida, com pesquisas de *marketing*, industriais e de mercado, além de análises competitivas.

Com o BI é possível, a partir da análise detalhada das informações, identificar tendências e mudanças, aumentar o grau de predição da empresa em relação a possíveis problemas e vislumbrar cenários futuros. O êxito na adoção do BI, no entanto, depende da capacidade da empresa em relacionar os dados coletados e cruzados com um plano estratégico que otimize e inove os processos administrativos.

Com o avanço das redes sociais, contudo, e de outras fontes de informação, gerando volume extraordinário de dados todos os dias, impõe-se a necessidade de maior interação entre as partes. Aprimorando-se a mineração de dados, obtém-se melhor e mais aguda compreensão deles, o que é indispensável para a predição de cenários.

Nesse contexto, foram se delineando o conceito e objetivo do *Business Analytics* (BA), que consiste na análise em tempo real dos dados provenientes de diversas plataformas e com volumes de dados variados. Seu sucesso é baseado em modelos matemáticos e estatísticos, que permitem o acesso a informações preditivas. Quando interpretados da maneira correta, os dados podem ser imprescindíveis para as tomadas de decisão.

Thomas Davenport e Jeanne Harris (2007, p. 18) utilizam a expressão *Inteligência Analítica* (*Analytics*, denominação consagrada no mercado) para se referir ao trabalho de coleta, análise e orientação dos dados. Para eles, Inteligência Analítica é “a utilização extensiva de dados, análises quantitativas e estatísticas, modelos explicativos e preditivos e gestão baseada em fatos para orientar decisões e ações”. Segundo os autores, aplica-se *Analytics* em *pricing*<sup>4</sup>, na análise financeira, em P&D<sup>5</sup>, na gestão de operações, em RH, na atração e retenção de clientes, no relacionamento com o cliente, no relacionamento com fornecedores etc.

Atualmente, diante da necessidade de se coordenar de forma mais integrada pessoas e recursos tecnológicos mobilizados pela BI, uma nova conformação física e logística vem ganhando lugar nas empresas: o *Business Intelligence Competency Center* (BICC)<sup>6</sup> ou Centro de Competência

---

3 No Brasil, “Inteligência Empresarial” geralmente define um tipo de competência organizacional, enquanto que *Business Intelligence* tende a ser relacionada à competência na utilização de recursos tecnológicos. Nos Estados Unidos, a BI incorpora as duas competências.

4 Precificação, o que, em *marketing*, integra o *mix* – o segundo dos 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção.

5 Pesquisa e Desenvolvimento. Normalmente, refere-se a atividades de longo prazo e/ou àquelas orientadas ao futuro, relacionadas à ciência ou tecnologia, usando técnicas similares ao método científico.

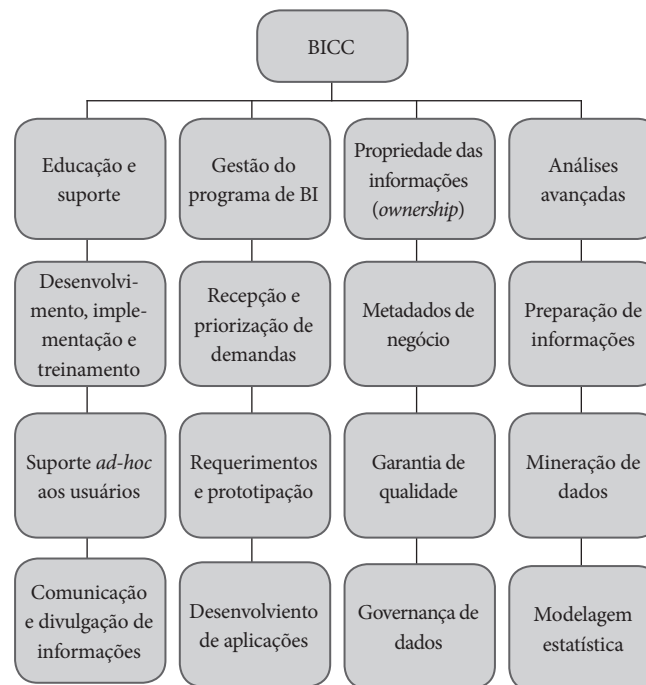
6 Outras designações para o BICC: *Center of Excellence*; *Competency Center*; *BI Department*; *Strategic Information Department*.

em Inteligência de Negócios. A tomada de decisão, como resultado dos esforços coordenados pelo BICC, ganha, por assim dizer, um endereço, um núcleo materializado na empresa. Trata-se, portanto, de uma estrutura organizacional formal e permanente que é provisionada por recursos internos com pessoal de Tecnologia da Informação e Comunicação e de negócios, com funções e atividades bem-definidas.

Os objetivos do BICC podem ser assim sintetizados:

- Garantir alinhamento entre executivos do negócio, TI e usuários de informações das áreas de negócio.
- Garantir o entendimento por parte da equipe em relação às demandas das diferentes áreas com relação à informação e seu intrínseco significado estratégico para a organização.
- Definir ferramentas, processos, procedimentos e metodologias para fundamentar a estratégia de BI.
- Adotar melhores práticas de mercado para melhorar a confiabilidade e a consistência de BI.
- Aumentar a participação das pessoas na resolução de problemas ou identificação de oportunidades através do uso de informações.
- Adotar cultura analítica por meio de ferramentas e especialização em análises estatísticas especializadas.

**Figura 1** – Atividade de um BICC



**Fonte:** Elaborada pelo autor com base em Schlegel, 2010a, 2010b apud Pinto, 2012.

Para se insistir mais uma vez sobre um tema, e para falar com Davenport e Harris (2007), é o fator humano que se mostra decisivo nas abordagens que vimos descrevendo. É certo que a escolha de *softwares* e sistemas adequados às necessidades da empresa mostra-se importante e erros cometidos nessa fase podem comprometer toda a política relacionada a BI. Contudo, é o fator humano

que deve ser valorizado, atitude representada na identificação de uma “liderança analítica” que pode não existir na empresa, e nesse caso a contratação e treinamento de pessoal exigirá ainda mais das diretorias envolvidas. É atributo altamente desejável do comunicador empresarial esse espírito analítico, o qual, no contexto de BI, demonstraria em que medida as funções desse profissional são de fato estratégicas e partícipes dos ativos da empresa.

Como deve ter ficado claro, o esforço para se considerar a natureza “não estanque” de cada público acaba tendo esse caráter realçado por essa nova abordagem no contexto da *Business Intelligence*. Como força convergente, a Inteligência Analítica, em sua função de fundamentar a tomada de decisão com os recursos que lhe são peculiares, passa a ser, portanto, o substrato da definição de estratégias eficazes como veremos no próximo tópico.

### 3.2 Definindo estratégias eficazes

De forma muito direta, Argenti (2006, p. 29) aponta três subconjuntos de uma estratégia organizacional com base na comunicação empresarial:

- determinar os **objetivos** de cada comunicação;
- decidir que **recursos** estão disponíveis para alcançar tais objetivos; e
- diagnosticar a **reputação** da organização.

A criação de uma campanha publicitária é uma das tarefas mais difíceis e complexas de comunicação, e, por isso mesmo, se presta ao nosso exercício de definição de estratégias de comunicação. Lembrando que essa campanha enquadra-se, em termos das quatro áreas relacionadas por Kunsch (2003), na mercadológica, representada pelo *marketing*, e no interior da qual há outras subáreas.

**Quadro 2** – Áreas e subáreas da comunicação organizacional

<b>Comunicação Administrativa</b>	Fluxos descendentes, ascendentes, horizontais, circulares e transversais e das redes formais e informais da comunicação
<b>Marketing</b> Comunicação Mercadológica	Publicidade e Propaganda Promoção e Vendas Feiras e Exposições <i>Marketing Direto e Merchandising</i> Venda Pessoal
<b>Relações públicas</b> Comunicação Institucional	<i>Marketing Social</i> <i>Marketing Cultural</i> Jornalismo Empresarial/Assessoria de Imprensa Identidade Corporativa Editoração Multimídia Publicidade Institucional
<b>Comunicação Interna</b> Comunicação Administrativa	Processo Comunicativo Fluxos Informativos Redes Formais e Informais Mídias Internas

Fonte: Adaptado de Kunsch, 2003, p. 116.

Se formos tomar as considerações de Neves (2000, p. 32-33) como referência, essa campanha insere-se no Processo Único de Comunicação Empresarial (PUC), ao lado do *marketing*, relações públicas, entre outros.

Vamos imaginar que trabalhamos no Canal Futura de televisão, portanto, em uma empresa de comunicação, sem fins lucrativos, em cuja mantenedora reúnem-se grupos de grande porte como Globo, Votorantim, Bayer, Sistema FIESP, entre outros. Temos como objetivo encomendar uma campanha publicitária a uma agência de comunicação. Como se sabe, uma campanha publicitária é um esforço de comunicação, baseado na veiculação de uma ou mais peças (anúncio, comercial, *spot*<sup>7</sup> de rádio, mídia exterior etc.), que deverão manter entre si certas características temáticas e visuais, conforme veremos a seguir.

Como empresa, nosso desafio é saber o objetivo de nossa comunicação. A organização mobiliza o pessoal do *marketing*, de finanças, o responsável pela comunicação empresarial e tantos quantos julgar necessários. A definição de objetivos claros é a chave para se entender com quem vamos nos comunicar, como, onde, quando e quanto vamos investir, em recursos financeiros e logísticos, nessa tarefa. Em se tratando de uma campanha publicitária, caberá à agência responder a essas perguntas, mas, ao cliente, avaliar o quanto poderá gastar e, o mais importante, por que se comunicar. Saber *quais* os recursos que deverá mobilizar para uma eficiente comunicação vai além de previsões orçamentárias, já que, nesse caso, o *meio* utilizado por si só dota a mensagem de significado: *o meio é a mensagem*.

Por outro lado, saber por que se comunicar é uma questão de fundo estratégico e prático, que deve gerar uma resposta balizada por esses dois parâmetros. Os profissionais de propaganda, considerando sua necessidade de ajudar o cliente a pensar em termos comunicacionais, perguntarão: “qual o problema de comunicação a ser resolvido”? Esquemáticamente, faz-se propaganda em quatro situações-chave: a) para se fazer reforço da marca (*não se esqueçam de mim*), motivo pelo qual a Coca-Cola continua sendo um dos maiores anunciantes do planeta; b) para o lançamento de produtos ou serviços; c) para posicionamento ou reposicionamento de marcas, produtos ou serviços; d) para impulsionar ou recuperar vendas.

A grosso modo, as campanhas institucionais (sem caráter comercial) reforçam a imagem da organização. Mas o que é uma imagem? Para responder a essa pergunta é preciso antes distinguir imagem de identidade. A identidade é um conjunto de traços materiais representados pelo nome (marca), logomarca, logotipo, produtos e linhas de produtos, serviços, *slogans*, instalações, papeleria<sup>8</sup>, uniformes e demais itens, na sua maioria, tangíveis, capazes de produzir diferenciação entre o universo de elementos, assim constituído, e o de outra organização. A imagem é a percepção que cada público tem desse conjunto de elementos. Dito de outra forma: a imagem de uma empresa ou de um produto ou serviço é o modo pelo qual os diversos públicos articulam e organizam aqueles elementos físicos, constituindo uma percepção.

---

7 Designação para o anúncio – lido, cantado ou dramatizado – veiculado em rádio.

8 Designação genérica para o conjunto de objetos (de papel) padronizados para uso na apresentação pessoal, correspondência e comunicação interna: cartão de visita, envelopes, papel timbrado, pastas etc.

A percepção muda de público para público, mas a identidade é a mesma. O que vale dizer que a imagem pode não ser favorável para um público, mas ser para outro. É possível se dizer que mesmo não tendo ido a um determinado shopping center, por exemplo, tenhamos construído uma imagem dele em decorrência das informações que nos chegaram (além da eventual vista exterior das instalações); nesse caso, o que lojistas e administração esperam é que a imagem por fim “experimentada” seja melhor do que a idealizada.

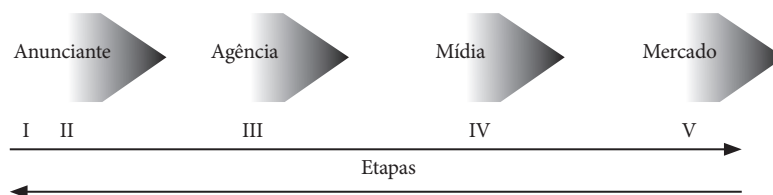
Outro fato que se liga aos dois anteriores – identidade e imagem – é a reputação. A reputação de uma empresa é resultado do alinhamento entre identidade e imagem. No entanto, não se pense em uma operação mecânica – embora até possa ser representada assim em um esquema – em que a primeira é somada à segunda. A reputação se constrói ao longo do tempo e é resultado do compromisso com o cliente, expresso na conduta responsável e coerente com a visão da empresa. Enquanto que a imagem varia de público para público, a reputação deve gerar a mesma percepção em *todos* os públicos.

De posse desses conceitos, voltemos à pergunta formulada por nossa agência de comunicação: “qual o problema de comunicação a ser resolvido?” Resposta: “Desejamos reforçar nossa imagem institucional por meio de uma campanha”. Eis, portanto, o objetivo da comunicação com o qual temos que nos haver. No nosso caso específico, o da comunicação do Canal Futura, no momento em que este estipulou o objetivo, o primeiro item referido por Argenti (2006), de imediato visualizou também os recursos disponíveis, o segundo item da relação. Esses recursos são os que a agência colocará à disposição do cliente, na condição de prestadora de serviço: o pessoal do atendimento, o de planejamento de campanha, além dos profissionais de mídia e criação.

Diferentemente do lançamento de um produto ou serviço, ou de uma campanha para impulsionar as vendas, a campanha institucional<sup>9</sup> que pretendemos veicular para uma organização sem fins lucrativos, como o Canal Futura, deverá se dirigir a todos os seus públicos. A primeira tarefa atribuída à empresa no relacionamento com a agência é definir o público-alvo que possui um perfil<sup>10</sup> bem-delineado e naturalmente a mensagem terá que se adequar a ele, aumentando a possibilidade da “venda” de um conceito.

O esquema da cadeia de comunicação, utilizado por Corrêa (2004, p. 91), ajuda a entender as etapas nas quais se estrutura a campanha.

**Figura 3** – Cadeia de comunicação



Fonte: Corrêa, 2004, p. 91.

<sup>9</sup> Empresas com fins lucrativos também veiculam campanhas institucionais para reforçar a missão e a imagem ou para se reposicionar no mercado.

<sup>10</sup> As agências trabalham com dados demográficos (classe socioeconômica; sexo; idade; estado civil; escolaridade etc.) e comportamentais (estilo de vida; hábitos de compra; *hobbies* etc.).

Vencida a primeira etapa, a da eleição do público-alvo, passa-se a pensar no posicionamento da marca ou do produto. Dentro da relação com a agência, essas duas etapas, como se observa na Figura 3, são de responsabilidade do anunciante e será sobre elas que vamos nos deter. Sabemos que posicionar um produto, serviço ou marca significa dizer como desejamos ser percebidos pelo público-alvo, ocupando um lugar em sua mente. Essa conquista de espaço na memória do público é um processo que pode ser expresso pela seguinte fórmula, proposta por Kotler (apud CORRÊA, 2004, p. 94):

$$P = PB + J + ID$$

Assim, P é o posicionamento, PB é a promessa básica, J é a justificativa e ID são “os atributos complementares da imagem desejada”, isto é, conforme Corrêa (2004, p. 134), “qualidades intrínsecas ou extrínsecas da marca que se quer adicionar aos dois itens anteriores, complementando o posicionamento”. A *promessa básica* representa o benefício principal a ser divulgado. Em um comercial de um produto bancário, como o cheque especial, obteremos seu posicionamento, aplicando a promessa básica, de acordo com a qual o produto é o único no mercado *com doze dias sem juros*; como *justificativa*, destaca-se que somente o banco X, com sua capacidade de inovação e permanente sintonia com o cliente, poderia garantir essa oportunidade; por fim, o fechamento, o *slogan* do banco que, por sua vez, sintetiza o posicionamento da instituição, funciona como a *identidade desejada*.

No célebre livro de Al Ries e Jack Trout (1993) é descrita a batalha travada pelas marcas e produtos para ocupar um lugar na mente do consumidor. Os autores fazem isso ao longo das “22 consagradas leis de *marketing*”, das quais uma nos interessa particularmente, no trabalho de posicionamento do Canal Futura, como veremos abaixo.

Em *Posicionamento: a batalha por sua mente* (RIES; TROUT, 2009), a dupla alude a um programa de posicionamento, sustentado em perguntas dirigidas à empresa, para se refletir sobre tal necessidade. Vale a pena conhecê-las de passagem e verificar em que medida as perguntas podem nos ajudar a refletir sobre o posicionamento do Canal Futura, considerando-se determinadas perspectivas da organização. Abaixo de cada tópico, há uma síntese de sua proposta:

### **Que posição você ocupa?**

Não é a gerência de *marketing* que deve responder à pergunta, mas o público. Só ele dirá (por intermédio de pesquisa) como vê determinada empresa. Os autores defendem que se deve penetrar na mente do público “pendurando” a marca, produto ou conceito naquilo que já se encontra na cabeça dele.

### **Que posição você quer ocupar?**

Basicamente a lição é essa: não tente possuir o impossível, ou seja, ocupar um lugar já ocupado por outro. Quando há anos o SBT afirmava ser o “líder absoluto do segundo lugar”, fincava pé na estratégia da “escada”<sup>11</sup>, diante da emissora dona do primeiro lugar, a TV Globo. Ainda que

---

11 “Lei da escada” é o nome utilizado por Ries e Trout para se referirem à estratégia de posicionamento abaixo da marca líder. Segundo os autores, não vencer a batalha pelo primeiro lugar na mente do cliente não é sinônimo de fracasso, pois é possível posicionar-se com sucesso nos dois degraus abaixo do líder.

pudesse um dia brigar pelo primeiro lugar (visão), naquela ocasião o segundo lugar, para o SBT, distinguiu-o, com precisão, das demais emissoras.

### **Quem é que você tem de enfrentar?**

Evite enfrentar o líder de mercado; contorne o desafio lançando mão de outra estratégia. “Engalfinhar-se com os concorrentes é o principal problema de *marketing*”. A lã de aço Assolan entrou firme no mercado, abocanhando boa parte dele, em um momento de crise administrativa na concorrente Bombril, mas nunca tentou demonstrar “mil e uma utilidades” para a dona de casa.

### **Você tem dinheiro suficiente?**

“Custa caro conquistar um lugar na mente das pessoas”. Como há excesso de informação no ar e, conseqüentemente, uma taxa de ruído enorme na comunicação, o melhor será diminuir a amplitude geográfica sobre a qual se planeja estender o apelo de uma marca. Sugere-se lançar um produto ou uma ideia em um mercado específico, em vez de fazê-lo nacionalmente ou em regiões muito amplas.

### **Você aguenta firme?**

Afirmam os autores que, com raras exceções, uma empresa nunca deve mudar seu posicionamento. Aconselham mudar as manobras de curto prazo, mas mesmo estas têm em mira as de longo prazo. Por isso, o melhor é sustentar uma estratégia básica e melhorá-la. Para continuar com exemplos do setor televisivo, não seria esse, o de “*não* aguentar firme”, o erro da Rede Bandeirantes ao se reposicionar, sistematicamente, ao longo dos anos? No início parecia uma emissora bastante focada na linha de shows, em seguida, em jornalismo e dramaturgia, depois, em esportes e, finalmente, um retorno a algo que o telespectador ainda não soube identificar...

### **Você está à altura de sua posição?**

“A publicidade que você faz de si mesmo combina com a posição que você ocupa?” Para os autores, a criatividade só tem sentido se aplicada em benefício do posicionamento.

### **O papel do observador externo**

Embora todos precisem de uma agência de propaganda, somente os ricos podem contratar uma. Os que não podem devem saber usar bem o que têm em mãos: observar do lado de fora para se obter objetividade, a mesma oferecida por uma agência, as relações públicas etc.

### **O que o observador de fora não oferece**

O observador de fora não faz milagre e, por isso, todos que acreditam em criatividade como solução erram. “A criatividade morreu. O nome do jogo na Madison Avenue<sup>12</sup> é posicionamento”.

Cabe à empresa estabelecer seu posicionamento, mas, como alerta Corrêa (2004), muitas vezes o cliente não sabe traduzi-lo por escrito, razão de a agência acabar tomando para si essa função. Ora, partindo das pistas oferecidas por Ries e Trout, pensamos que o Canal Futura poderia logo afirmar que a sua preocupação por audiência se dá conforme sua condição de canal nascido

---

12 Tradicional centro de agências de propaganda em Nova York.



como um “projeto social de comunicação, da iniciativa privada e de interesse público”<sup>13</sup>. Portanto, as perguntas que aludem a “enfrentamento”, à capacidade de se manter (“aguentar firme”) em um posicionamento ou de se ter dinheiro suficiente para se posicionar perdem alguma relevância nesse contexto. Devido também à natureza institucional da nossa empresa, não vem muito a propósito perguntar a posição que pretende ocupar, pelo menos não se essa prerrogativa implicar disputa com outra emissora. De qualquer forma, e como vamos ver, o posicionamento do Canal Futura, em 2009, era e é ainda bastante coerente com seu projeto social, o que garantia a sua percepção diante de outras emissoras, sobretudo em relação à Rede Cultura, a emissora com programação conceitualmente mais próxima.

Talvez o leitor pense que o cenário traçado acima torne o trabalho da agência mais fácil. Isso não é verdade. *A batalha pela mente* do telespectador continua viva e, bem da verdade, pelo fato de a campanha ser institucional, o risco conhecido por todo publicitário de “se chover no molhado” e de se repetir fórmulas óbvias ou desgastadas é bastante considerável.

Começemos por entender um pouco melhor a empresa Canal Futura. No seu *site*, lia-se o seguinte naquele ano:

---

#### **Educação para a vida**

O Futura transmite valores e informações úteis ao cotidiano da população, vinte e quatro horas por dia, todos os dias. Alcança crianças, jovens, famílias e trabalhadores. Cria uma linguagem plural para abordar temas de importância e interesse coletivo. Fala de saúde, trabalho, juventude, educação, meio ambiente e cidadania. Um aliado do brasileiro na busca da construção de uma vida melhor.

---

Como também a missão<sup>14</sup> da empresa:

---

Contribuir para a formação educacional da população, desenvolvendo as capacidades básicas da criança, do jovem, do trabalhador e de toda a sua família.

---

Pelo menos como hipótese, no contexto de nosso exercício, vamos admitir que, de fato, o público venha constatando o cumprimento da missão do Futura, materializada nas ações expressas no texto acima. Essa é uma das questões levantadas por Ries e Trout que se mostra decisiva no presente caso. Em consequência, pode-se afirmar que a empresa sabe a posição que ocupa e essa certeza coincide com a percepção do público. Pelo caminho traçado por Kotler, utilizaríamos a sua

---

13 Disponível em: <<http://futura.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 maio 2018.

14 Em 2018, o Futura mantém missão e valores equivalentes aos de 2009. Disponível em: <<http://futura.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 3 abr. 2018.

fórmula:  $P = PB + J + ID$ . O posicionamento do Futura, portanto, é a soma de sua promessa básica, aqui representada por sua missão, mais a justificativa para essa promessa, sustentada pelo projeto social da empresa, em sintonia com os valores e princípios das empresas-membro da mantenedora; além disso, somam-se as qualidades intrínsecas da marca Futura, ou seja, sua identidade e imagem alinhadas, devido, no caso, à boa reputação da empresa, traduzida no compromisso com o público ao longo do tempo e no conjunto de ações que ela põe em prática.

Se fôssemos solicitados pela agência a estabelecer o posicionamento da emissora, talvez pudéssemos descrevê-lo assim, segundo a fórmula acima: “contribuir para a educação da criança ao adulto com programação original e diversificada”. Note-se, como missão e justificativa estão representadas no enunciado e a “identidade desejada” seria uma espécie de moldura, compreendida pela marca, reforçando os dois itens anteriores. O que acabamos de escrever serve para explicar o *slogan*<sup>15</sup> do Canal Futura, que tenta sintetizar esse posicionamento: “Futura – O canal que liga você”, no qual o verbo *ligar* tem carga ambivalente, pois aponta para um meio eletrônico (“ligado” à rede elétrica) e para a missão de informar, formar, educar (“ligar”, em linguagem do jovem); nesse sentido, o vocábulo “canal” tem essa função reforçada de ser o meio de acesso à promessa básica.

Um *slogan* somente cumpre sua função com êxito se souber traduzir o posicionamento da marca ou do produto. Relembrando o posicionamento do SBT, entre os anos de 1981 a 1987, quando o canal, lançando mão de uma estratégia de *marketing*, apresentava-se como o segundo, ao lado (e como alternativa à) da TV Globo: “Liderança absoluta do segundo lugar”. Ou o seu atual (2009) posicionamento – quando já não ocupa o segundo lugar na audiência, posto conquistado pela Rede Record – traduzido em um *slogan* que também convoca o telespectador a comemorar os 28 anos da emissora: “SBT – A TV mais feliz do Brasil”, criado pela agência Talent. Em vez de tentar competir com o líder e o vice-líder, a emissora de Silvio Santos dá ênfase ao seu perfil de “canal popular”, embalado pela popularidade e pela animação (a alegria) do seu dono.

São muitos os exemplos de *slogans* que demonstram com precisão o posicionamento da marca: “Globo News – A vida em tempo real”; “Informação é o nosso esporte” (ESPN, canal especializado em esportes); “CBN – A rádio que toca notícia”; “Responsabilidade cultural. Faça parte dessa cultura” – um conceito lançado pela Rede Cultura que procura se alinhar com os já conhecidos conceitos de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, defendidos sistematicamente pela emissora. Aliás, cabe frisar que o departamento de *marketing* da TV Cultura partiu da premissa de que a emissora tem suficiente reputação para lançar o conceito, virtude indispensável para a credibilidade do projeto como um todo. Por outro lado, o novo posicionamento da emissora ganhou o seguinte *slogan*: “TV que faz bem”, em que também se pode notar a ambivalência da palavra “bem”: um advérbio de intensidade (*bem* feito) ou substantivo (faz (o) bem).

Mas voltemos à campanha do Canal Futura. Ries e Trout (1993, p. 19) ensinam que o *marketing* não é uma batalha de produtos — é uma batalha de percepção. O que vale é como o público percebe a marca:

---

15 Frase de efeito, geralmente de caráter comercial, mas muitas vezes de natureza política.

Por exemplo, os três carros japoneses importados pelos EUA mais vendidos são Honda, Toyota e Nissan. A maioria dos profissionais de marketing pensa que a batalha entre as três marcas baseia-se em qualidade, estilo, cavalo-vapor e preço. Nada disso. O que determina a vitória da marca é o que as pessoas pensam sobre um carro Honda, Toyota ou Nissan. O marketing é uma batalha de percepções.

Essa convicção pode ainda nos levar a considerar uma das 22 leis do *marketing*, relacionadas pelos teóricos, para a análise do *slogan* do Futura. A “lei do foco” defende a noção de que uma empresa pode obter sucesso se encontrar um modo de se representar por uma palavra na mente do cliente. Deve ser uma palavra simples e já conhecida. A IBM representa *computador* (mas nesse caso porque é líder do mercado, agarrando-se à Lei do Líder), assim como a Microsoft representa *software* (também pela mesma razão). Embora a Rede Cultura e o Futura tenham vários pontos em comum, é certo que a segunda emissora não poderia dar conta do projeto institucional da primeira, e nem deseja. O foco do Canal Futura é “educação” e “formação” e assim essas palavras podem traduzi-lo para nossa agência de comunicação.

Vale a pena conhecer o que Ries e Trout (1993) escrevem sobre a Lei do Foco:

meio de representar uma palavra na mente do cliente em perspectiva. Não uma palavra complicada. Não uma palavra inventada. As palavras simples são as melhores, palavras tiradas diretamente do dicionário.

É a Lei do Foco. Você “marca” seu caminho para a mente, estreitando o foco para uma única palavra ou conceito. É o sacrifício definitivo de marketing.

[...]

Se você não é um líder, sua palavra precisa ter um foco restrito. Entretanto, ainda mais importante, sua palavra tem de estar “disponível” na categoria. Ninguém mais pode ter controle sobre ela.

[...]

As palavras mais eficazes são orientadas para os benefícios. Por mais complicado que seja o produto, por mais complicadas que sejam as necessidades do mercado, é sempre melhor focalizar em uma única palavra ou em um único benefício em vez de em dois, três ou quatro. Há também o “efeito prestígio”. Se estabelecer um benefício de maneira sólida, é provável que o cliente em perspectiva lhe dê também uma porção de benefícios. (1993, p. 22)

Se o objetivo da nossa comunicação fosse o de subsidiar a agência para a criação do *slogan* – Futura – o canal que liga você – nosso trabalho estaria terminado. Como sugerem Ries e Trout, teríamos com o nosso posicionamento, calcado na “lei do foco”, indicado um “benefício de maneira sólida”: educação/formação. Porém, não basta veicular nosso *slogan* para dar por realizada a campanha institucional. Por isso, essa campanha precisará de um conceito que a sustente, o qual, por sua vez, poderá ser reforçado por imagens, além da declaração anunciada pelo *slogan*.

Destaque-se que a formulação desse conceito é tarefa da agência, pois ele também deve ser uma tradução criativa do posicionamento. Não se descarta nunca a participação do departamento de *marketing* na criação de *slogans* e mesmo em algumas soluções relacionadas à criação de peças

publicitárias. Mas o processo como um todo é de responsabilidade da agência, devendo ela sempre apresentar mais de uma proposta para a campanha.

Até aqui o comunicador empresarial se envolveria em todo o processo de discussão sobre o posicionamento; daí em diante, continuaria em contato com a agência ao longo das etapas referidas na Figura 3, e finalmente participaria do processo de aprovação das peças.

Em uma campanha veiculada em 2009, encomendada pelo Futura à agência F/Nazca, o conceito criado foi esse: “Não deixe de ser tudo aquilo que você pode ser”, veiculado na mídia impressa, e com ligeira alteração para a mídia eletrônica: “Seja tudo aquilo que você sonha e que pode ser”. Foram produzidos dois comerciais de 30 segundos cada; o primeiro intitulado “Homem balão”<sup>16</sup> e o segundo, “Céu”<sup>17</sup>. Naquele, um garoto lança um inflável de si mesmo aos céus e o objeto flutua pelo interior de uma biblioteca, de um museu, e depois sobrevoa um campinho de futebol, flores-tas, geleiras, até ser visto no espaço, fora do planeta. No outro, três amigos escalam uma montanha que eles mesmos construíram com livros, microscópios, aquarelas, lunetas e demais objetos do mundo da cultura, da pesquisa e da escola, até alcançarem o topo. Tanto em um quanto noutro comercial, ouve-se uma voz em *off* que anuncia o conceito acima.

Entendemos bem o sentido das imagens e sua relação com o conceito, o qual faz referência a sonho, à superação de limites, simbolizada pela travessia de diferentes lugares, rompendo barreiras geográficas (“Homem...”) e ganhando a amplidão do espaço; e à construção do conhecimento, que se dá aos poucos (o desenvolvimento) na escalada rumo ao topo da montanha (“Céu”). De novo, o “canal que liga você” surge como o meio que propicia essa jornada. Eis o fechamento do círculo em que uma a uma as partes se ligam harmônica e coerentemente.

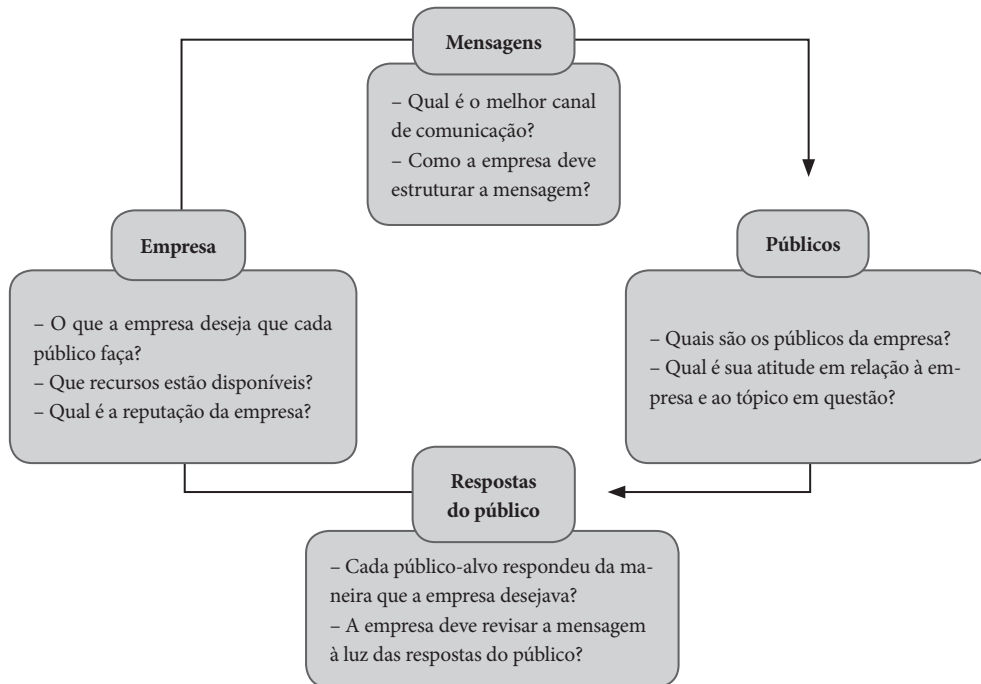
No nosso exame das estratégias definidas por Argenti (2006), no início deste tópico, analisamos o objetivo da comunicação, os recursos envolvidos – no caso, aqueles estipulados por nossa empresa, o anunciante – e fizemos uma reflexão sobre a reputação de uma empresa no contexto de uma campanha publicitária. O autor faz menção também a um segundo conjunto de questões: análise do público-alvo, a sua atitude diante da empresa, o que este sabe sobre o tema discutido e a necessidade de se transmitir adequadamente as mensagens, a escolha do canal e, finalmente, as respostas do público-alvo.

Com maior ou menor ênfase, nossa análise também contemplou esse segundo grupo de questões. A análise considerou uma das situações mais complexas no âmbito da comunicação empresarial, que é a veiculação de campanhas publicitárias. Porém, todos os itens citados devem ser lembrados em várias outras situações, com menor complexidade, cujo público-alvo poderá ser apenas uma fração daquele atingido por uma campanha publicitária. O esquema sugerido por Argenti (2006), Figura 4, demonstra cada uma dessas etapas.

---

16 Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=uZTk0km2XHw](http://www.youtube.com/watch?v=uZTk0km2XHw)>. Acesso em: 14 jun. 2018.

17 Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=HPKWHdsqXr0](http://www.youtube.com/watch?v=HPKWHdsqXr0)>. Acesso em: 14 jun. 2018.

**Figura 4** – Estrutura expandida da estratégia de comunicação empresarial

Fonte: Argenti, 2006, p. 42.

## Atividades

1. Um bom princípio no relacionamento com os públicos da empresa é este, segundo o qual não devemos tratá-los de forma isolada uns dos outros. Comente.
2. Que relações podem ser feitas entre o SAC e *ombudsman*?
3. Qual é a importância do posicionamento da empresa?

## Referências

- ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CORRÊA, Roberto. *Planejamento de Propaganda*. 9. ed. São Paulo: Global, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. *Competição Analítica: vencendo através da nova ciência*. São Paulo: Campus, 2007.
- KOTLER, Phillip. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, Gustavo G. *Comunicação Interna é Função Estratégica*. Disponível em: <[www.fgmconsultoria.com.br/artigoacominterna.htm](http://www.fgmconsultoria.com.br/artigoacominterna.htm)>. Acesso em: 26 set. 2009.

NASSAR, Paulo; BERNARDES, Roberto Carlos. A Comunicação Empresarial brasileira evolui paulatinamente de uma abordagem apenas instrumental para importante ferramenta estratégica de gestão. *Revista Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Aberje, Ano 8, nº 27, 2º trimestre de 1998.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial Integral: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PINTO, S. A. O. *Estrutura de Gestão de Informação para Inteligência de Negócio nas Organizações e o Impacto Individual nas Atividades*. Tese de Doutorado, São Paulo FEA-USP, 2012.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books, 2009. 214 p.  
*As 22 Consagradas Leis do Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993.

## Identidade, imagem e reputação organizacional

---

Um tema central na vida de qualquer pessoa é o da construção da sua Identidade. O conceito evoca outro, o de *indivíduo*, e com este a dimensão daquilo que é *indivisível* e, portanto, único. A noção de identidade sempre é associada à ideia de *padrão*, pensado como um conjunto mais ou menos diferenciado e estável de comportamentos, emoções, pensamentos e atitudes. A estabilidade alcançada por cada um desses padrões permite organizá-los em uma unidade coerente à qual chamamos de *personalidade*.

Ao se reconhecer a mencionada estabilidade, não deixamos de fora, porém, a noção de *continuidade*, ligada ao agenciamento desses padrões ao longo do tempo. A identidade não é estática, pois é propensa a mudar com o tempo, mas nunca anulando integralmente os padrões com os quais se formou, visto que é essa matéria que nos torna únicos e distintos. *Unicidade e diferenciação* conferem ao indivíduo essa capacidade de se comportar de forma coerente (em relação a tudo àquilo que percebe ser próprio de si, essencial) em diferentes situações, ou seja, em harmonia consigo mesmo.

Fatores de natureza genética, sociocultural e aqueles relacionados às experiências pessoais exercem papel decisivo sobre a formação da identidade. É difícil, contudo, aferir a extensão e intensidade de cada um, fato que leva o analista a concluir que as três instâncias formam um amálgama pleno de significado.

Essas rápidas considerações sobre identidade pessoal têm a vantagem de introduzir praticamente todos os temas que interessam para a reflexão sobre identidade organizacional. Conceitos como *unicidade e diferenciação*, conservação dos traços de distinção em variadas situações — a coerência em relação àquilo que julga essencial em si — e subtemas associados à discussão, tal o modo específico de como o indivíduo é percebido pelo seu grupo social ou por esferas de maior amplitude no caso de pessoas com vida pública — tudo isso mostra-se como pontos em comum entre indivíduos e organizações, guardadas as devidas e indispensáveis proporções.

Em *Organizational Identity*, Albert e Whetten (1985) apontam a identidade organizacional como uma dimensão autorreflexiva, uma vez que a organização faz uso de determinados aspectos de sua cultura como forma de se diferenciar na sociedade. Assim, para adequada gestão da identidade, as organizações necessitam ter consciência e agir sobre certos componentes:

- caráter central: características que são percebidas como essenciais à organização;
- distinção: características que distinguem a organização das outras.
- continuidade temporal: características que mostram algum grau de continuidade de sua cultura.

São ainda os dois autores que reconhecem os modos pelos quais as organizações se fazem distinguir: objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores,



filosofia e cultura particular. Os teóricos enfatizam que as análises sobre o processo de distinção das organizações devem levar em conta que nem sempre elas têm uma identidade unidimensional ou única, podendo assumir identidade híbrida, composta de múltiplos tipos. De qualquer forma, a identidade organizacional é formada por meio de interações com os seus públicos e nisso se assemelham também aos indivíduos em sociedade.

De acordo com Dutton, Dukerich e Harquail (1994), existem dois tipos de identidade organizacional:

- a percebida pelos seus membros na forma de atributos centrais que eles julgam como diferenciadores e mantenedores da identidade ao longo do tempo;
- a construída ou idealizada pelos membros, mas agora segundo o que eles creem ser os principais atributos, diferenciadores e mantenedores da identidade na percepção de seus públicos.

Os autores citados até agora concordam com a seguinte síntese: identidade é uma coleção de atributos percebidos como específicos (diferenciação), os quais, podemos afirmar, em um processo de melhoria contínua dos processos organizacionais, incluída gestão de marca, podem tornar a empresa única (unicidade) aos olhos do público interno e externo. A identidade não é estável ou fixa, mas historicamente construída em processo prolongado. Nenhuma empresa muda a identidade como resultado de uma necessidade pontual ou como um desígnio do *marketing* que decidiu artificialmente torná-la “jovem”, “moderna”, “sustentável” ou outro atributo à mão.

Van Riel (2003) afirma que a identidade organizacional é composta por três fatores que formam o chamado *mix de identidade*:

- a) comportamento: o mais importante deles, responsável pela criação da identidade, pois visível na forma de ações e por isso alvo do julgamento do público;
- b) comunicação: pode ser multicanal e necessariamente adaptada a cada um dos canais (televisão, internet, mídia externa...). Se ela não transmitir (traduzir) adequadamente o ser da empresa, haverá falhas na interação com os públicos. Portanto, deve-se reservar muita atenção à escolha de canais e, antes, aos aspectos da identidade que deverão ser veiculados;
- c) símbolo: imagens, fotografias, ilustrações, material gráfico, logotipos, cores e vários outros signos que representam a empresa e que são via de regra mobilizados de forma orgânica, gerando determinado significado para consolidar a identidade.

Uma identidade organizacional consolidada motiva e engaja funcionários para o cumprimento da missão, inspira confiança entre os públicos interno e externo, reforça sistematicamente o compromisso com o cliente e evidencia o papel decisivo de acionistas e investidores.

## 4.1 Identidade e imagem

Na literatura a respeito dos três conceitos tratados neste capítulo, é comum encontrar considerações sobre o caráter abstrato da imagem. Enquanto que a identidade é associada a conceitos como *essência* e *centralidade*, *distintividade* e *permanência*, a imagem é relacionada à subjetividade dos públicos, a algo transitório, como o conceito veiculado em uma campanha publicitária.

Na linguagem do dia a dia, ouve-se a frase “eu fazia outra imagem de você”, quando finalmente indivíduos se conhecem pessoalmente. Neste caso, a imagem anterior formada na mente de um interlocutor era produto de uma representação mental sobre o outro.

Para Capriotti (2005), a imagem corporativa é uma estrutura mental cognitiva gerada em sucessivas experiências, diretas e indiretas, do público com a organização. São fatores característicos da imagem:

- certo grau de abstração e subjetividade na percepção da imagem, inclusive porque depende também, mas não só, da materialidade da papelaria (papel timbrado, envelopes...), instalações, viaturas etc.;
- constitui uma unidade de atributos sempre associados, como ocorre ao se visualizar o complexo formado por um shopping, cuja arquitetura, localização, iluminação externa à noite e estacionamento evocam em um mesmo “pacote” o perfil das lojas, o público-alvo desse *shopping* e por conseguinte das lojas e assim por diante;
- a imagem é transitória.

De forma esquemática, Brandt e Johnson (1997) sintetizam as diferenças entre imagem e identidade nos seguintes termos:

**Quadro 1:** Comparação entre Imagem e Identidade

Imagem	Identidade
Aparência	Essência
Ponto de vista dos receptores	Ponto de vista dos emissores
Passiva	Ativa
Reflete qualidade superficiais	Reflete qualidades duradouras
Visão retrospectiva	Visão voltada para o futuro
Tática	Estratégica
Associações existentes	Associações que se quer construir

Fonte: Brandt e Johnson (1997).

Para Costa (2003), como que reforçando o exposto acima, não se pode

confundir as imagens identitárias ou visuais com as imagens mentais. Quando falamos de imagem de empresa não falamos de figuras visíveis, e sim da imagem mental que ela suscita na memória coletiva. Isto é, a ideia que a sociedade em geral e os segmentos em particular tenham formado desta empresa. Em síntese: [...] A imagem é o que as pessoas pensam que é (para cada um a imagem mental que se forma, é a realidade). (COSTA, 2003, p. 94)

## 4.2 Reputação: visão geral

O vocábulo *reputação* é formado pelo **antepositivo** de origem latina *putus*: puro, cuidado, sem mistura; daí *puto*, utilizado, em associação, como sinônimo de menino (puro), em Portugal. O feminino “puta” (menina) teve seu sentido primeiramente ampliado para designar a prostituta e depois limitado a essa designação. Aprofundando esse olhar etimológico, orientado pelo

**antepositivo:** elemento que antecede, que tem posição anterior.

discernimento da raiz da palavra, encontramos o vocábulo *deputado*, o representante do povo e, por isso, imaculado, depurado em sua moral.

O lastro histórico da reputação, isto é, o conjunto de fazeres, de procedimentos objetivamente organizados ao longo do tempo, sob a orientação de princípios baseados na qualidade de produtos e serviços, e no compromisso com os públicos, tem esse caráter temporal realçado em frases como a de Henry Ford<sup>1</sup>: “Você não pode construir uma reputação baseado no que você ainda vai fazer”. Por outro lado, chamando a atenção para o aspecto extremamente sensível da reputação, Warren Buffett<sup>2</sup> afirmou que “são necessários 20 anos para se construir uma reputação e cinco minutos para destruí-la”, o que também deixa evidente o dado relacionado à percepção dos públicos.

Ainda para pontuar as diferentes visões que se delineiam ao longo dos séculos sobre o assunto, vale lembrar as palavras de Sócrates (470-399 a.C.): “A maneira de se conseguir boa reputação reside no esforço de se ser aquilo que se deseja parecer”. Embora o mais antigo dos três depoimentos, o do filósofo grego mostra-se ainda extremamente moderno porque evoca a questão do *ser* e do *parecer*, categorias que se entrecruzam no debate sobre reputação. Uma empresa que “pareça” (como uma imagem) ter boa reputação, mas não a tenha de fato, mais dia ou menos dia acabará por ter revelada essa sua impostura, pois calcada em uma construção meramente imagética, resultante da comunicação, bem como de um conceito bastante suspeito de *marketing*; empresas com bons serviços, mas com imagem menor que esse desempenho, necessitam de comunicação eficaz e urgente. Empresas capazes de alinhar a percepção positiva de seus vários públicos, como resultado de sua reputação, demonstram ser possível sintonizar reputação e imagem.

Embora amplamente referendada no meio organizacional, a reputação como tema passa a receber atenção de uma série de teóricos a partir do início da década de 1990. Um artigo de Fombrun, Rindova e Shanley (1990) renovou as bases teóricas do debate e estimulou o empenho dos estudiosos para o delineamento dos componentes estruturadores da reputação corporativa. Os diferentes sinais (o conjunto de processos e sistemas de interação para a entrega do produto ou serviço) emitidos pela empresa são interpretados pelos *stakeholders*<sup>3</sup> de modo peculiar, conforme o lugar que ocupem em determinada situação.

Como assunto de natureza multi e interdisciplinar, a reputação mereceu levantamento, realizado por Fombrun e Van Riel (1997), de sua presença em estudos de sete áreas de conhecimento,

---

1 Henry Ford (1863-1947) foi o fundador da Ford Motor Company, empresa automobilística que revolucionou o processo de fabricação de veículos com a chamada *linha de montagem*. O processo baixou para 98 minutos o tempo necessário para a fabricação de um veículo, elevando exponencialmente os índices de produtividade e possibilitando à empresa a oferta em massa de automóveis.

2 Warren Buffett nasceu nos EUA em 1930. É atualmente um dos homens mais ricos do mundo, graças a investimentos na bolsa, operação que tem sabido desenvolver com maestria para todos os seus clientes. Mestre pela Escola de Negócios de Colúmbia, Buffett notabilizou-se também por seu pendor filantrópico e por um estilo de vida despojado (guardadas as proporções), o que o levou a doar, em testamento, 85% de sua fortuna, avaliada em cerca de 40 bilhões de dólares, para a Fundação Bill e Melinda Gates, mantida pelo ex-presidente da Microsoft.

3 Ao longo deste capítulo, adotamos o termo *stakeholder*, em vez de sua tradução como “público”, pois no âmbito da teoria da reputação e responsabilidade social, assim como no da administração de um modo geral, os autores costumam não traduzi-lo, conforme se notará nas transcrições a seguir.

dentre as quais a economia, comunicação, estratégia, *marketing*, teoria das organizações, sociológica e contabilidade. Reputação e identidade possuem elementos em comum, pois ambas estão fundamentadas em uma dimensão histórica da organização. Baseados nas palavras de Fombrum et al. (2006), podemos dizer que a reputação, à feição de um dispositivo, é um atualizador de componentes da identidade e para isso cria vínculos entre o passado e o futuro. Para tanto, a organização necessita ser capaz de autorreflexão sobre sua natureza, missão, visão e o seu lugar na sociedade.

Devemos afastar a pretensão de passar em revista um grande número de teorias sobre o tema. O quadro abaixo sintetiza como diversas áreas do conhecimento situam o conceito de reputação.

**Quadro 2** – O conceito de reputação visto por diferentes áreas

Disciplinas	Definição de reputação
Economia	Traços ou sinais que descrevem o comportamento provável das empresas em uma situação particular.
Estratégia	Barreira de entrada; uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Ativo intangível difícil de ser imitado.
Contabilidade	Ativo intangível difícil de medir, mas que cria valor para as empresas.
<i>Marketing</i>	Ativos com o poder de atrair clientes leais; Associações que os indivíduos estabelecem com o nome de uma empresa.
Comunicações	Traços percebidos da empresa que se originam das relações que esta estabelece com os múltiplos públicos.
Teoria das organizações	Identidade da empresa. Representações cognitivas da empresa que se desenvolvem à medida que os <i>stakeholders</i> reconhecem as atividades da empresa.
Sociologia	Construções sociais que se originam a partir do relacionamento que as empresas estabelecem com o ambiente institucional que compartilha.

Fonte: Fombrum; Gardberg; Sever 2000 apud Lerner 2006, p. 56.

### 4.3 Imagem e reputação

Como veremos a seguir, existe uma tendência internacional de caráter avaliativo do desempenho das organizações no item relacionado à reputação, dando origem a uma série de listas de empresas com maior índice desse diferencial. O *ranking* por si só já compõe um elemento da imagem das empresas ocupantes das primeiras posições. Reputação e imagem, nesse caso, evidenciam seus pontos em comum, mas com diferenças marcantes. A primeira, produto de uma construção histórica, baseada no compromisso com os públicos e no esforço de contínuo aprimoramento dos serviços; a segunda, resultado da percepção dos diferentes públicos.

Carlos Gustavo Fortes Caixeta (2008) faz o seguinte comparativo entre imagem e reputação, de onde se depreende, como fator decisivo, a natureza efêmera da imagem e o caráter histórico e processual da reputação.

**Quadro 3** – Comparativo entre imagem e reputação

Imagem corporativa	Reputação corporativa
Relacionada em grande parte à comunicação.	É o reconhecimento do comportamento.
Caráter conjuntural e efeitos efêmeros.	Caráter estrutural e efeitos duradouros.
Difícil de objetivar.	Verificável empiricamente.
Gera expectativas associadas à oferta.	Gera valor associado à resposta.
Constrói-se fora da organização.	Gerada dentro e fora da organização.
"Como somos percebidos".	Ações que demonstram o "cumprimento das promessas de marca."

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Caixeta (2008).

Ana Luísa de Castro Almeida (2005), Reputation Institute, no Brasil, lança mão de uma metáfora para comparar reputação e imagem: a imagem é transitória, um *take* (tomada) em um filme, enquanto que a reputação é o próprio filme. A imagem, como vimos, mescla elementos concretos e abstratos e no que diz respeito aos primeiros, são perceptíveis no modo como são interligados para a criação de um perfil capaz de garantir a distinção entre um modo de ser e outro, peculiar à outra organização. Isso não nos leva a confundir imagem com identidade, pois a natureza efêmera da primeira fica quase sempre evidente. Por exemplo, não confundimos lojas de grandes supermercados, geralmente muito zelosas de sua imagem corporativa, graças, em primeira ordem, ao aparato físico (gôndolas, balcões, geladeiras, iluminação) de que dispõem, mas sabemos que tudo isso é transitório, substituível, mas não a identidade do supermercado e sua reputação construída ao longo do tempo.

Uma abordagem frequente dos vários fatores intangíveis<sup>4</sup> da empresa, quer sejam aqueles encarnados pela marca, quer pela comunicação empresarial, como processo organizacional, quer pela identidade, imagem e reputação, realça a virtualidade de cada um dos itens gerar ativos para a empresa. De onde se pergunta: em termos de valor, quanto vale uma boa reputação? A resposta é dada por Ana Luísa Castro de Almeida, diretora do Reputation Institute (Brasil), citada acima:

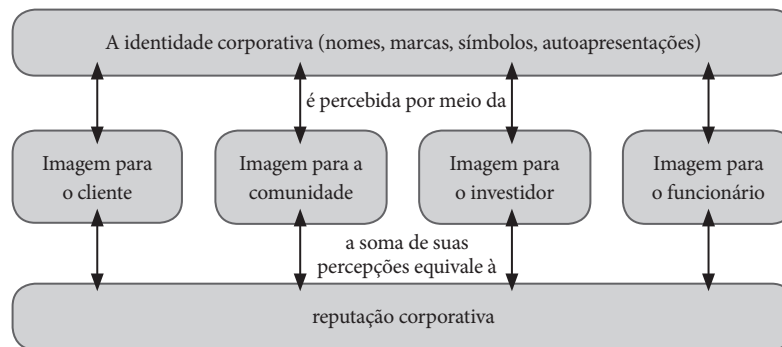
Em termos de desempenho financeiro, os estudos mostram que, se a empresa aumentar em 5% a sua reputação, seu valor de mercado crescerá em 3%. A boa reputação exige práticas que são necessárias para a sustentabilidade da empresa. Em relação aos públicos, a boa reputação gera comportamentos de apoio: *eu compro, eu invisto, eu gostaria de trabalhar, eu falo bem dessa empresa*. Uma empresa com maior reputação desfruta de credibilidade, confiança, respeito e estima. (ALMEIDA, 2005, grifo do original)

A reputação corporativa influencia os *stakeholders*, pois, como vimos, orienta-os no momento de compra, na decisão sobre trabalhar ou não para determinada organização etc.; além disso, a reputação dispõe os públicos, principalmente clientes, a recomendar a empresa a amigos e participa do julgamento que possam efetuar com relação ao comprometimento da instituição com a comunidade.

4 Recursos intangíveis incluem itens como a reputação da empresa, o valor da marca, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas para o sistema organizacional – quer sejam documentadas quer não –, o conhecimento do valor de seus recursos humanos e os relacionamentos com *stakeholders*, entre outros fatores.

Paul A. Argenti (2006, p. 98) expõe as relações entre identidade, imagem e reputação, considerando que esta última é a soma das imagens percebidas pelos diferentes *stakeholders*. Embora o autor não enfatize o aspecto efêmero da imagem, é possível, todavia, concluir que a percepção isolada de um tipo de público pode influir muito pouco na construção da reputação como um processo histórico e, portanto, complexo. A reputação de uma editora, por exemplo, não se constrói apenas com a publicação de uma coleção que viesse atender às necessidades de um tipo de público. Além de ter que consolidar sua reputação com um projeto editorial coerente, diversificado e representativo, de acordo com os interesses e necessidades do leitor, teria ainda que demonstrar sensibilidade em compreender sua missão em um contexto social que extrapola os limites de sua clientela.

**Figura 1** – Estrutura da reputação



Fonte: Argenti, 2006, p. 98.

Barnett et al. (2006 apud CASTRO, 2008, p. 54) consideram a reputação corporativa como um objeto suscetível a três diferentes abordagens: ativos (a reputação como ativo intangível); avaliação (reputação como produto da avaliação moral de seus diversos *stakeholders*); e percepção (modo pelo qual os públicos, mais especificamente os clientes, percebem a empresa). Os autores ainda discutem a diferença de conceitos para com os de identidade, imagem e “capital reputacional”, e propõem um conceito mais amplo para reputação corporativa.

#### 4.4 Reputation Institute e RepTrak®

Charles Fombrun e Cees Van Riel, autores citados neste capítulo, fundaram, em 1997, o Reputation Institute, com sede na Holanda. A consultoria desenvolve um trabalho de caráter formativo, uma vez que busca esclarecer sobre a relação entre as iniciativas das organizações, sua reputação e seus resultados, para gerar mais valor nas interações com seus *stakeholders*.

A difusão de conhecimento teórico e prático sobre as melhores práticas em gestão da reputação ao redor do mundo é um dos principais fatores para a consolidação de uma cultura capaz de conceder renovado sentido ao empenho das organizações.

O Reputation Institute está presente em mais de 30 países, com unidades na África do Sul, Brasil, Chile, China, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Itália e Holanda, além dos associados em locais como Alemanha, Austrália, Colômbia, Canadá, Emirados Árabes, França, Japão e Rússia.

No Brasil, o Reputation Institute atua desde 2006 com sede em Belo Horizonte e tem como presidente Ana Luísa Almeida, também citada neste capítulo.

Van Riel (2011) destaca que a reputação está firmemente ligada à cultura da empresa e, portanto, aos seus propósitos e à sua relação com as pessoas. Os funcionários são os principais agentes desse relacionamento e tal condição exige respeito e transparência na construção e fortalecimento da reputação da empresa:

Construir relações com pessoas de quem se depende é mutuamente recompensador. Pois se apenas doa, entrega e nunca recebe, a relação se esgota. E já verificamos que apenas as estratégias de comunicação não são suficientes. Trata-se de construção de relações com pessoas, ao mostrar respeito às outras pessoas; mostrar que você se preocupa com elas. Tem-se que levar em consideração quais são os pontos de vista dos outros e as contribuições que podem oferecer. (VAN RIEL, 2011, p. 6)

Ainda que fator fundamental da gestão da reputação, o relacionamento com os funcionários, base do *ambiente de trabalho*, é apenas um dos itens avaliados pelo Reputation Institute.

Por se demonstrar abrangente, orgânico – porque articula entre si cada um dos fatores com os quais trabalha – o conceito de *reputação* do Reputation Institute vem sendo constantemente citado pelos especialistas:

A reputação empresarial é o que as pessoas pensam e sentem sobre uma empresa, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham tido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho passado ou perspectivas futuras. (REPUTATION INSTITUTE, 2018)

Nota-se que o conceito mantém ligações com o estabelecido por Fombrun e Rindova (1998, p. 207):

A representação coletiva das ações passadas de uma empresa e dos resultados que descrevem a sua habilidade em entregar valor para seus variados *stakeholders* determina a posição relativa da empresa tanto internamente, para seus empregados, quanto externamente, com relação a seus outros *stakeholders*.

O instituto desenvolveu uma metodologia para a aferição da reputação denominada RepTrak®, uma marca registrada; a metodologia, como se verá, associa atributos e possui caráter demonstrativo: **atributos emocionais** e **dimensões racionais** organizados em diagramas que permitem uma rápida visão sobre o modo de associação entre os dois polos, emocional e racional.

O Reputation Institute realiza desde 2007 estudos mundiais sobre a reputação de grandes empresas. O Global RepTrak® 100 avalia anualmente a reputação de multinacionais nas 15 maiores economias do mundo – dentre elas o Brasil. No país, em 2017, foram pesquisadas mais de 330 empresas. Cada uma foi avaliada por pessoas com um conhecimento mínimo sobre a empresa. Todas as organizações que atingiram um nível mínimo de familiaridade com o público geral foram ranqueadas no estudo **Brasil Reputation Pulse** – edição nacional da iniciativa.

## 4.5 Gerência da reputação

Sociedades complexas encerram um alto grau de mutabilidade que pode ser parcialmente analisado na convergência das mídias e dos muitos subprodutos gerados por essa conformação



reticular. Por outro lado, ou talvez até porque o impacto do fenômeno dessa convergência tenha dotado os indivíduos de um maior poder de “observação” das áreas governamentais e institucionais de um modo geral, a verdade é que o clamor público pela transparência da administração é um fato irreversível. Nesse cenário, a responsabilidade social é um dos fatores que ganharam visibilidade no planejamento estratégico e se fizeram tema constante da pauta do terceiro setor em seu diálogo com as organizações, apenas para citar um tipo de relação em permanente evidência. Uma reputação sólida é um patrimônio inimitável, já que consubstanciado em uma longa jornada vivida de forma peculiar por sujeitos peculiares, pois inseridos em um quadro de forças historicamente bem demarcado.

O comunicador tem papel dos mais importantes em todo o processo de construção e preservação da reputação. Ninguém melhor do que ele para traçar o perfil dos vários públicos, analisá-los em suas dinâmicas, em suas demandas e, juntamente com agentes internos diretamente envolvidos nesses processos, estabelecer ações e políticas que melhor possam suprir suas necessidades.

Retomemos Barnett et al. (apud Castro, 2008), referidos acima, e a abordagem que fazem em três planos da reputação: como ativo intangível; como avaliação realizada pelos stakeholders e como percepção por parte dos *stakeholders*, sobretudo os clientes.

É útil assinalar como os autores conceituam reputação (apud CAIXETA, 2008, p. 57): “Coleção de julgamentos sobre uma empresa, baseados nas avaliações financeiras, sociais e dos impactos ambientais atribuídos a essa organização ao longo de sua história”.

## 4.6 Reputação como ativo intangível

Como destacou Almeida (2005), uma empresa que alcance 5% de crescimento de sua reputação, será valorizada na ordem de 3% no mercado. Se assim for, conclui-se de imediato o impacto sobre funcionários, o valor das ações, as vendas e sobre processos como o de captação de recursos.

Como é de se supor, uma abordagem baseada em ativos tem como referencial conceitos da teoria econômica, entre elas, conforme Castro (2008), a teoria dos custos de transação que evidencia o relacionamento comercial com empresas.

Tende-se, segundo o enfoque teórico, a se manter relacionamento com empresas que gozam de boa reputação, pois esta é vista como resultante dos bons serviços prestados pelo parceiro com o qual se inicia a transação comercial. O campo de incerteza que cerca a contratação de uma gráfica para a impressão de embalagens, por exemplo, é amenizado, caso a organização tenha em vista a boa reputação da empresa a ser contratada.

Outra teoria orientada por essa perspectiva do ativo intangível é a da visão baseada em recursos, no caso, aqueles recursos tidos como raros, representados pelas competências únicas e essenciais. O sistema de busca implantado pelo Google revolucionou o processo de pesquisa na internet, quando se lançou como alternativa ao Yahoo!, líder absoluto de preferência até então.

A cultura organizacional é também um intangível com impacto na reputação. Compõe a cultura de uma empresa sua escala de valores intrinsecamente ligada ao modo como ela percebe

a realidade e gera significado simbólico e cognitivo. Quando no passado a IBM afirmava acreditar em empregos vitalícios, essa convicção parecia (até uma crise financeira pôr abaixo esse princípio...) ser intrínseca ao seu modo de enxergar as relações trabalhistas. Como o princípio encerrava em si mesmo uma ética do mundo do trabalho, podia-se afirmar que aquele se impunha como diferencial raro e bastante difícil de ser imitado.

## 4.7 Reputação como avaliação

Nessa abordagem, a avaliação dos *stakeholders* é decisiva para a boa reputação da empresa. Eles esperam que a organização demonstre concretamente o seu interesse em participar na busca de soluções para questões comuns, como as relacionadas ao meio ambiente, por exemplo. Há teóricos que propõem uma teoria dos *stakeholders*, tal a relevância desses agentes. Como são muitos os públicos, e diferentes as formas de analisá-los, sugere-se a categorização deles em três quesitos: poder, legitimidade e urgência.

- **Poder** – refere-se à percepção de como os *stakeholders* podem afetar os negócios. No início dos anos 1990, um boato, supostamente criado por uma famosa instituição do terceiro setor, segundo o qual os hambúrgueres da cadeia de lanchonetes McDonald's eram fabricados com minhocas, causou prejuízos, nos EUA, na ordem de US\$ 30 milhões.
- **Legitimidade** – refere-se ao grau de relevância de certas demandas. Se telespectadores protestarem contra o conteúdo de um comercial, esse sinal, vindo da parte interessada (ainda que não seja toda ela constituída por clientes da empresa veiculadora do comercial), deve ser altamente considerado tanto pela emissora quanto pelo anunciante.
- **Urgência** – refere-se ao modo como se responderá à certa demanda e em qual tempo. Uma empresa de ônibus que tenha sido acusada de negligência, durante o desembarque de passageiros nos pontos de ônibus, não poderá adiar uma tomada de decisão quanto ao problema.

A responsabilidade social tornou-se nos últimos anos um tema tão constante na pauta das organizações que merece ser tratada também em tópico à parte, embora sua natureza intimamente ligada à avaliação dos *stakeholders* seja evidente, razão pela qual é incluída nessa abordagem.

Castro (2008) lança mão de um esquema proposto por Fombrun para analisar o relacionamento com os *stakeholders*, tendo a responsabilidade social como objeto, isto é, como ação que gera impacto sobre os vários públicos e como que esse impacto pode ser monitorado para diminuir riscos. Por outro lado, as ações de responsabilidade social também oferecem oportunidades para as empresas, fator relacionado no quadro abaixo.

**Quadro 4** – Relacionamento com os *stakeholders*

<b>Stakeholder envolvido</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Minimização de riscos</b>
Comunidade	Criação de legitimidade	Minimizar riscos de má aceitação/conflitos
Mídia	Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável
Ativistas	–	Minimizar risco de boicote

(Continua)

<b>Stakeholder envolvido</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Minimização de riscos</b>
Investidores	Geração de valor	Minimizar risco de fuga de investidores
Funcionários	Aumento do comprometimento	Minimizar riscos de comportamento
Consumidores	Fidelização	Minimizar riscos de má aceitação – desentendimentos
Agentes reguladores	Ação legal favorável	Minimizar riscos de ação legal
Parceiros comerciais	Colaboração	Minimizar riscos de defeção

Fonte: Adaptado de Fombrun, 2000.

A *ética nos negócios* é uma das expressões de uma cultura ética que, por sua vez, é um forte substrato da reputação. Um código de ética ou um código de valores, nitidamente observado pela alta direção e sistematicamente debatido e divulgado por todos os escalões da organização, serve como guia na relação com os vários públicos e se coloca como tábua de valores para o relacionamento entre os funcionários.

Alerta Castro (2008) que

A organização deve se preocupar em se auditar para garantir que a sua conduta e a de seus funcionários estejam de acordo com os requisitos estabelecidos anteriormente. Essa auditoria deve levar em consideração as necessidades e prioridades de cada um de seus stakeholders porque assim ela consegue se preparar para exigir diferentes padrões de conduta, princípios e posturas para se posicionar de maneira ética frente a esses diferentes stakeholders. É o que Freitas (2000) chama de saúde moral, ou seja, uma atitude crítica permanente de avaliação do campo organizacional interno e externo.

São vários os exemplos de empresas que tiveram a reputação prejudicada ou destruída em decorrência de desvios éticos. Um dos maiores escândalos mundiais envolveu uma distribuidora de energia nos EUA, a Enron Corporation, e a empresa de auditoria e consultoria Andersen, quando esta, na condição de prestadora de serviços, mascarou o balanço financeiro do cliente para que este obtivesse vantagens com investidores.

Em 2002, um comitê de investigação reunido pelo Conselho de Administração da Enron concluiu em um informe que o grupo entrou em **bancarrota** por causa de graves negligências de parte da direção, assim como práticas de enriquecimento pessoal de alguns funcionários. O desfecho, todos conhecem: a empresa quebrou naquele ano. Em 2000, havia faturado cerca de US\$ 100 bilhões.

**bancarrota:** quebra fraudulenta; falência.

## 4.8 Reputação como percepção

A percepção tratada neste tópico ocorre por parte dos *stakeholders*, mas não aquela focada em um julgamento de natureza moral, mas nas impressões pessoais sobre as empresas, motivadas as primeiras pelas características psicológicas de cada um. O significado emocional de uma marca é capaz de blindar uma organização inteira em relação a possíveis julgamentos desfavoráveis, dirigidos a determinados aspectos dessa organização. A construção de marca, ou *branding*, quando bem conduzida, pode gerar impacto positivo sobre a reputação da organização. A seleção, organização e interpretação de estímulos são processos relacionados à percepção. Traços identitários como cor, textura de embalagens, *design*, preço e imagem da marca concorrem para gerar uma

percepção altamente significativa no julgamento da *performance* do produto, por assim dizer, e, por extensão, da empresa.

#### 4.8.1 Mensuração por *Brand Equity*

*Brand Equity*, ao pé da letra, “valor de marca”: valor adicional de uma marca resultante do entrecruzamento de elementos tangíveis e intangíveis relacionados a ela. Assim, a marca não é apenas um nome ou um logotipo, mas um conceito construído ao longo do tempo como a própria reputação da empresa. No âmbito organizacional brasileiro, marcas como Petrobras e Vale estão entre as mais valorizadas financeiramente, cifras que, no entanto, não se confundem com o patrimônio físico dessas entidades.

Os elementos tangíveis de uma marca são representados por aqueles referidos no tópico anterior, entre eles logotipo e embalagem; os intangíveis, sua reputação, história, sua “mística”, traduzida pela sua carga emocional, afetividade e a experiência que o público mantém com ela. A reputação alcançada pela marca estende o efeito à organização, provavelmente percebidas como uma só entidade, um só signo pelos *stakeholders*. O construto de elementos tangíveis e intangíveis pode produzir alto *recall* (memorização), uma das mais desejáveis virtualidades da marca.

#### 4.8.2 Atitude de marca

Uma estratégia de *marketing*, frequentemente alinhada com as relações públicas, é a atitude de marca, conceito relacionado a um propósito socialmente relevante com o qual a empresa se identifique.

Atitude de marca é toda interação de uma marca com seus públicos por meio de causas e conteúdos sociais, culturais, ambientais, esportivos, de comportamento e entretenimento. As marcas agem principalmente por meio de patrocínios, apoios e parcerias; programas, projetos, eventos de marca; investimentos sociais, *marketing* de causas e promoções com conteúdos. Com essas atitudes, as marcas alinham a prática ao discurso, concretizam seus atributos e propiciam experiências aos seus públicos.

É certo que a maioria das ações acima produz algum tipo de julgamento moral sobre a organização, como efeito do investimento sobre a marca. Eis um motivo pelo qual a atitude de marca produz um tipo de percepção que vai além da psicológica ou emocional, inclinando-se para o lado da razão. No entanto, não nos esqueçamos do vínculo proporcionado pela experiência com a marca durante a interação que ocorre, por exemplo, durante um concerto patrocinado por uma empresa de telecomunicações. Quem participa de um evento como esse experimenta a marca também por intermédio de um processo de fruição em que a experiência do momento e o significado da marca podem se contagiar mútua e emocionalmente.

### 4.9 Sustentabilidade e responsabilidade social

Os dois conceitos que dão nome a este tópico são convergentes, pois partem das mesmas premissas, a saber, que os vários agentes sociais como um todo, e a empresa em particular, devem responder a certas demandas da sociedade, mesmo que, no caso da empresa, em

decorrência, frequentemente, da pressão dos seus públicos ou em atendimento a estratégias da comunicação empresarial.

Não se sabe ao certo a origem da expressão *desenvolvimento sustentável*, mas aponta-se como hipótese um documento intitulado *World Conservation Strategy*<sup>5</sup>, publicado em 1980. Anos depois, em 1987, a expressão foi utilizada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). Desde então, governos, empresas e outras instituições parecem sempre adotar como referência de suas políticas e ações em torno do tema a mesma conceituação: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades”. Fica evidente a obrigação de todos em responder a essas demandas, não por pura convocação protocolar, geralmente limitada a efeitos epidérmicos, mas por uma questão de sobrevivência do planeta e das gerações futuras.

Notam-se no conceito dois hemisférios: um social, ligado aos indivíduos, como se destacou, e outro, orientado por questões ambientais, aliás, tema em permanente debate nas agendas das mais diversas instituições. O caráter sistêmico do conceito parece ter ficado mais evidente com a adoção da expressão *sustentabilidade*, sobretudo depois que governos e sociedade civil, aos poucos, estabeleceram os quatro eixos do empreendimento tido como sustentável: ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo; e culturalmente aceito. Portanto, a sustentabilidade pressupõe um equilíbrio entre meio ambiente, economia, comunidade e cultura, princípios que acabarão por nortear o debate sobre responsabilidade social corporativa, embora suas raízes sejam bem anteriores ao pensamento da sustentabilidade.

Já no século XIX, em 1899, Andrew Carnegie, presidente da U.S Steel Corporation, publica *O evangelho da riqueza*, livro que lança as raízes do conceito de responsabilidade social das empresas. Carnegie, fortemente orientado por um sentimento cristão, de extração protestante, defendia os princípios da caridade e da custódia, os quais, sob uma visão mais crítica, construída ao longo das décadas, deixam evidente sua natureza paternalista.

Segundo o princípio da caridade, cabia aos membros mais afortunados da sociedade ajudar, com despojamento, os menos aquinhoados; de acordo com o princípio da custódia, empresas e pessoas abastadas deveriam se entender como guardiães, ou zeladores da humanidade, daí a visão de custódia, para a qual as propriedades de uns e outros resultavam em benefício da sociedade como um todo.

Essa visão foi francamente assumida por empresas estadunidenses nas décadas de 1950 e 1960, havendo mesmo por parte do governo certas gestões para que um maior número de entidades tomasse para si parte da responsabilidade de trabalhar em prol de uma sociedade mais equânime.

---

5 Publicado pela União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN) e o Fundo Mundial para a Natureza (WWF) por solicitação do PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. (Oscip). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. (Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WxaO10gvzcs>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

Vários pesquisadores apontam H. R. Bowen, em 1953, como o introdutor de uma nova concepção sobre responsabilidade social. Segundo esse autor, as organizações tinham o dever moral de pôr em prática políticas em sintonia com os valores amplamente desejáveis por segmentos expressivos da sociedade e com o endosso dos governos.

Em oposição a esse tipo de intervenção das empresas na sociedade – já então, na década de 1960 cristalizada pelo conceito de responsabilidade social – Milton Friedman, em uma hoje clássica passagem de um artigo publicado no fim daquele período, afirma que

Há uma, e apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo [...] [e] participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes. (FRIEDMAN apud STONER; FREEMAN, 1985, p. 73)<sup>6</sup>

Vale lembrar de que o prêmio Nobel de Economia de 1972, Kenneth Arrow, em artigo publicado no ano seguinte, rechaçou a lógica de seu colega, argumentando que os mercados não distribuem a riqueza de forma igualitária e, prova dessa imperfeição, por exemplo, encontra-se na formação de monopólios e oligopólios. Portanto, a concentração da riqueza nas mãos de poucos, com toda a sua opulência, mostra-se como fenômeno que o mercado por si só não teria condições de corrigir.

Dezenas de teóricos reservaram muito espaço para a reflexão sobre o conceito de responsabilidade social ao longo de toda a década de 1970 e 1980. Do ponto de vista oficial, para a consolidação dessa prática como um dever da empresa, no entanto, a França deu um passo decisivo. Exigiu que as empresas fizessem periodicamente um balanço de seu desempenho social, mormente nas áreas e mão de obra e condições de trabalho, dividido em: emprego, remuneração e aposentadoria, saúde e segurança, condições de trabalho, treinamento e relações industriais. No Brasil, a primeira empresa a publicar um balanço<sup>7</sup> dessa natureza foi a Nitrofertil.

O Instituto Ethos<sup>8</sup> (2005, p. 25) define responsabilidade social como:

forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2005, p. 17)

Há unanimidade entre os vários interlocutores de que a responsabilidade social participa dos ativos da organização, já que evidencia compromissos, revela convicções e, efetivamente, no caso de parte dos projetos, emancipa os indivíduos ou atua como um vetor amenizador da pobreza, fato que gera impacto positivo na percepção dos públicos. Há, no entanto, uma espécie de vício acadêmico, como podemos denominar, na excessiva preocupação que centenas de pesquisadores demonstram

---

6 O famoso artigo de Milton Friedman foi publicado em 13 de setembro de 1970, no *New York Times Magazine*, com o título *The social responsibility of business is to increase its profits*.

7 *Balanço social* é um documento publicado anualmente que reúne um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade. Por intermédio dele, a empresa demonstra suas ações no campo social, incluindo empregados, econômico e ambiental.

8 O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip).

ao repisar essa preocupação com os ativos. O pesquisador Adriano Gomes (2005) identificou cerca de 400 artigos<sup>9</sup>, principalmente em língua inglesa, que insistem em comprovar ou defender a posição estratégica da responsabilidade social. O nexo entre ações em prol da sociedade e o aumento da reputação mostra-se, para muitos desses autores, mais representativo, como tema, do que a análise dos processos de desenvolvimento de ações sustentáveis e de responsabilidade social.

Muito mais importante do que constatar pela enésima vez de que há ganho de reputação, para empresas que desenvolvem projetos de responsabilidade social, é identificar referenciais com rigor científico para parametrizar projetos de responsabilidade social e relatórios de sustentabilidade.

De acordo com Igalens e Gond (2005 apud LERNER, 2006), os modelos de mensuração de desempenho social corporativo podem ser divididos em cinco categorias:

- medidas baseadas em análises de relatórios anuais;
- índices de poluição;
- medidas de percepção baseadas em questionários;
- indicadores de reputação corporativa;
- dados produzidos por agências classificadoras.

A Bolsa de Valores de São Paulo (BMF&Bovespa) adotou o *Triple Bottom Line* (ou Três Resultados Líquidos) como a principal ferramenta do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O *Triple Bottom Line* – ou 3 Ps: *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro) – é um modelo de gestão empresarial que articula os três eixos da sustentabilidade: a viabilidade econômica, a consciência ambiental e a responsabilidade social. Trata-se do tripé conceitual que orienta todas as práticas de desenvolvimento sustentável. Com ele, a organização passa a trabalhar com um enfoque de crescimento sistêmico, reconhecendo que a sociedade depende da economia, que a economia depende do ecossistema global e que o ecossistema depende da sociedade. Os três resultados líquidos, da tradução para o português, vêm sendo denominados de *tripolaridade*.

**Figura 3** – Modelo do *Triple Bottom Line*



**Fonte:** Elaborada pelo autor com base no modelo *Triple Bottom Line*.

9 Gomes pesquisou em dois bancos de dados: EBSCO (Disponível em: <[www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)>) e JSTOR (Disponível em: <[www.jstor.org/?cookieSet=1](http://www.jstor.org/?cookieSet=1)>). Acesso em: 2 jul. 2018.



Fundado em 1997, na Holanda, o Global Reporting Initiative (GRI) é um núcleo oficial de colaboração do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Autodenominada rede de *multistakeholders*, o GRI, segundo informações coletadas no *site* da entidade<sup>10</sup>, possui milhares de colaboradores ao redor do mundo e sua metodologia foi adotada por mais de 7 mil empresas em todos os continentes. De acordo com o documento intitulado Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade<sup>11</sup>,

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc. (GLOBAL REPORTING, 2013, p. 3)

No Brasil, um número crescente de empresas<sup>12</sup> vem adotando o modelo GRI de relatório de sustentabilidade. No âmbito da comunicação interna, como todos os funcionários são envolvidos em uma dinâmica transversal, do tipo P-a-P (do porteiro ao presidente), cabe ao comunicador o papel de educomunicador. Nessa condição, o público interno não é apenas ouvido, mas contemplado com estratégias de comunicação adaptadas à sua linguagem – com a percepção, por parte do comunicador, dos processos dos quais o público participa – e envolvido em programas de educação corporativa com base nos princípios da sustentabilidade.

O GRI trabalha diretamente com governos em todo o mundo e contribui para o avanço do comércio sustentável, investimento e desenvolvimento em países emergentes, ajudando a tirar milhões de pessoas da pobreza e reduzindo a desigualdade social e econômica.

Corrêa et al. (2012), em estudo sobre a aplicabilidade do Relatório de Sustentabilidade, demonstraram que, no decorrer dos anos, as empresas pesquisadas aumentaram seu nível de divulgação através dos dados autodeclarados da GRI, legitimando a metodologia como uma das mais utilizados: 30 de 45 empresas, em 2010, do Índice de Sustentabilidade (ISE) BM&FBovespa, utilizaram as diretrizes GRI para divulgar seus relatórios.

Criado em 2010, o International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês) é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs.

A coalizão defende que promover a comunicação sobre a criação de valor impõe-se como o próximo passo na evolução da comunicação corporativa. De acordo com informe no *site* da organização no Brasil:

---

10 Disponível em: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. Acesso em: 8 de jun. 2018.

11 Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Brazilian-Portuguese-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 5 de jun. 2018.

12 Em 2008, eram estas as empresas que adotaram o modelo GRI para Relatório de Sustentabilidade: Aracruz Celulose; ArcelorMittal; AES Eletropaulo; AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia; AES Tietê; AES Uruguaiana; Alcoa Alumínio; AmBev; Ampla Energia e Serviços; Banco ABN Amro Real; Banco Bradesco; Banco Itaú Holding Financeira; Bunge; Celulose Irani; Cia Energética de Minas Gerais; Comgás; Companhia Energética do Ceará – Coelce; Companhia Paranaense de Energia; Copesul; CPFL Energia; CST-Arcelor Brasil; Ecorodovias; Grupo Gás Natural Brasil; Holcim; Itaipu Binacional; McDonald's; Medley; Natura Cosméticos; Petrobras; Philips do Brasil; Samarco Mineração; Santander; Serasa; Shell Brasil; Siemens; Souza Cruz; Suzano Papel & Celulose; Suzano Petroquímica.

Globalização e interconectividade significam que as finanças, as pessoas e o conhecimento do mundo são indissociáveis como evidenciado pela crise financeira global. Na esteira da crise, o desejo de promover a estabilidade financeira e o desenvolvimento sustentável, fazendo uma melhor ligação entre as decisões de investimento, o comportamento das empresas e o relato tornou-se uma necessidade global.

As empresas necessitam de uma evolução no sistema de relato, facilitando e comunicando megatendências sem a complexidade e a inadequação dos atuais requisitos de relato. Atualmente existem lacunas significativas de informações nos relatos, com organizações como o Banco Mundial e o FMI solicitando um maior foco em aspectos como o risco e o desenvolvimento futuro.

O Relato Integrado foi criado para melhorar a prestação de contas, a administração e a confiança, bem como para aproveitar o fluxo de informações e a transparência dos negócios que a tecnologia trouxe ao mundo moderno. A disponibilização aos investidores das informações de que precisam para tomar decisões mais eficazes em termos de alocação de capital irá melhorar os retornos de investimentos de longo prazo. (CBARI, 2018)

A Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) é um grupo formado por pessoas físicas que visam discutir e fomentar a adoção do Relato Integrado no Brasil de forma voluntária. Esta iniciativa, embora seja reconhecida e incentivada pelo IIRC, é totalmente independente e de responsabilidade de seus membros. A Comissão é formada por cinco Grupos de Trabalho.

Para encerrar, apresentamos um quadro idealizado por Corrêa (1997), que evidencia o modo pelo qual cada *stakeholder* se relaciona com empresas socialmente responsáveis.

**Quadro 4** – Relação mantida entre *stakeholders* e empresas socialmente responsáveis

<b>Stakeholders</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Demandas básicas</b>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lucros e dividendos</li> <li>• preservação do patrimônio</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mão de obra</li> <li>• criatividade</li> <li>• ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salários justos</li> <li>• segurança e saúde no trabalho</li> <li>• realização pessoal</li> <li>• condições de trabalho</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mercadorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• respeito aos contratos</li> <li>• negociação leal</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinheiro</li> <li>• fidelidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segurança dos produtos</li> <li>• boa qualidade dos produtos</li> <li>• preço acessível</li> <li>• propaganda honesta</li> </ul>
Comunidade / sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infraestrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• respeito ao interesse comunitário</li> <li>• contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade</li> <li>• conservação dos recursos naturais</li> <li>• proteção ambiental</li> <li>• respeito aos direitos de minorias.</li> </ul>

(Continua)

<b>Stakeholders</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Demandas básicas</b>
Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suporte institucional, jurídico e político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obediência às leis</li> <li>• pagamento de tributos</li> </ul>
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competição</li> <li>• referencial de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lealdade na concorrência</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Corrêa (1997).

## Atividades

1. Costuma-se afirmar que a imagem corporativa é volátil, transitória, enquanto que a reputação é um processo que se confunde com o próprio tempo. Explique.
2. Explique resumidamente o que é RepTrak®.
3. Os relatórios de sustentabilidade vêm se tornando uma prática entre as empresas de grande porte e, aos poucos, sua natureza interdisciplinar passa a ser foco de discussões que superam os limites da empresa. Explique.

## Referências

- ALMEIDA, Ana. Luiza de Castro. *A influência da identidade projetada sobre a reputação organizacional*. 2005. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MG2Z/tese\\_ana\\_lu\\_sa\\_de\\_castro\\_almeida.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MG2Z/tese_ana_lu_sa_de_castro_almeida.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 11 jun. 2018.
- AS EMPRESAS mais admiradas no Brasil em 2014. *Carta Capital*. 10 nov. 2014. Disponível em: <[www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/empresas-mais-admiradas-6918.html](http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/empresas-mais-admiradas-6918.html)>. Acesso em: 2 mar. 2015.
- BRANDT, Marty e JOHNSON, Grant. *Power Branding: building technology brands for competitive advantage*. Probrand, 1997
- BOWEN, Howard. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers Publishers, 1953.
- CAIXETA, Carlos Gustavo Fortes. *Competitividade Brasileira: um estudo de reputação de empresas nacionais por meio das dimensões de governança, desempenho e produtos e serviços*. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- CASTRO, Diogo Junqueira. *Como se Constrói uma Reputação Corporativa?* 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2266/61060100586.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 jun. 2018.
- COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO. *Por quê? A necessidade de mudança*. Disponível em: <[http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57358#](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57358#)>. Acesso em: 5 jun. 2018.

CORRÊA, Stela Cristina Hott. *Projetos de Responsabilidade Social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional*. Tese (Mestrado em Administração) Instituto COPPEAD de Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Stela\\_Correa.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Stela_Correa.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2018.

CORRÊA, Rosany; et. al. Evolução dos Níveis de Aplicação de Relatórios de Sustentabilidade (GRI) de Empresas do ISE/Bovespa. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 24-40, jul/dez 2012. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/1492/1336>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

CREDIDIO, Fernando. *Imagem É Diferente de Reputação*. Publicado em: 30 jul. 2003. Disponível em: <[www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=283](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=283)>. Acesso em: 6 out. 2009.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL ; Celia. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/2393235?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2393235?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 6 5 jun. 2018.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n. 3, p. 205-212, 1998.

\_\_\_\_\_; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-58, jun. 1990.

GLOBAL REPORTING. *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*. 7 de ago. 2013. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G3.1.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

GOMES, A. *Responsabilidade Social das Empresas e seus Desdobramentos*: pesquisa realizada junto às empresas do setor financeiro, associadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social no período de 2001 a 2002. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Departamento responsável – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis*. Glossário. São Paulo: Instituto Ethos, 2005. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Gloss%C3%A1rio-2017.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

LERNER, Elisabeth Barbieri. *A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa*. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) Programa de Pós-graduação em Administração de empresas – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/biblioteca/1658/A-relacao-entre-reputacao-corporativa-e-responsabilidade-social-corporativa#conteudo>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

STONER, James . A. F.; FREEMAN, R. Eduard. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

REPUTATION INSTITUTE. *Why RI*. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/why-ri>>. Acesso em: 7 de jun. 2018.



## Comunicação interna

---

### 5.1 Cultura organizacional, diálogo e engajamento

A primeira grande questão sobre comunicação interna é identificar, com rigor estratégico, o público envolvido no processo comunicativo. Ninguém terá dificuldade em apontar os funcionários como o principal público dessa subárea da comunicação empresarial, incluindo-se nesse grupo os estagiários, *trainees* e terceirizados, mas nem sempre essa percepção dá conta do quadro de forças em jogo. Acionistas, conselheiros, fornecedores, revendedores, e até – dependendo da ótica pela qual se analisam as relações – clientes podem integrar o público interno, embora vários autores limitem-se a considerar apenas funcionários e acionistas como os agentes da comunicação no interior da organização. O que parece ser um exercício de topografia, na medida em que demonstramos preocupação em avaliar as dimensões do terreno por onde vamos caminhar, revela-se também, continuando a metáfora, uma especulação de fundo geológico, porque há interesse na análise qualitativa do *solo*. Assim, o estudo da anfractuosidade (as variações de nível) do relevo, representada aqui pelas interações dos agentes, não deixará nunca de fora o desafio de interpretar a composição e estrutura do solo, encarnadas pelo ambiente interno da organização.

Serviços baseados no conceito de *Web 2.0*<sup>1</sup> – como os portais das redes sociais: Facebook, LinkedIn e Instagram – parecem embaralhar, com suas centenas de milhões de usuários no mundo, a imagem que tínhamos sobre cliente, fato que não pode ser explicado apenas pelo acesso gratuito àqueles serviços. Nessas redes, a interatividade em meio eletrônico não é apenas uma resultante das relações, mas a matéria-prima das plataformas, a sua razão de ser, pois são os internautas que as alimentam de conteúdo, redimensionando a cada dia a arquitetura das interações, já que esse conteúdo gera visita e novas interconexões. E o caso do YouTube? É uma plataforma de compartilhamento de vídeos, em grande parte amadores, que podem ser assistidos no próprio *site* ou a partir de outros e de *blogs*.

O painel apresentado acima nos possibilita duas reflexões: uma, em torno do conceito dinâmico de cliente e, outra, sobre o impacto dos meios digitais em uma cultura, cuja face globalizada a um só tempo se beneficia da rapidez dos meios, mas também em consequência dessa condição vive sob o signo da instabilidade, da incerteza e da imprevisibilidade. Ainda que seja mais acertado considerar o cliente como público externo à organização, o fato é que,

---

<sup>1</sup> Conceito utilizado pela primeira vez em 2004, para designar uma concepção segundo a qual a internet teria passado a ser uma plataforma para o funcionamento de *softwares*, propiciando maior grau de interatividade entre os usuários e, consequentemente, entre estes e o sistema. Os ambientes virtuais, como o das redes sociais, disponibilizam funcionalidades (recursos de informática), utilizando a rede como plataforma.

por ele parecer estar mais próximo da empresa, interagindo das mais diferentes formas<sup>2</sup>, sente-se a sua intervenção, no ambiente interno, de modo mais sensível. Um autor como John E. Marston, em *Modern Public Relations* (apud FRANÇA, 1997), afirma que “públicos internos são as pessoas que, de alguma forma, estão ligadas a uma organização e com esta mantêm um contato diário de trabalho. São os empregados, os acionistas, fornecedores, revendedores, clientes e até mesmo a comunidade próxima à empresa”.

Pertencer ao público interno de uma organização, conclui-se, independe de ligações socioeconômicas e jurídicas mantidas com ela, o que durante anos mostrava-se como fator decisivo para caracterizar a condição desse público diante da empresa. Há autores que incluem também os familiares de seus colaboradores entre os agentes da comunicação interna; isso demonstra como a visão sobre a especificidade do público interno fora motivo de dúvida e de hesitação dos primeiros relações-públicas, afinal os pioneiros na identificação dos grupos intervenientes da empresa. A inclusão de determinado grupo em uma subárea da comunicação empresarial (administrativa, institucional, mercadológica e interna) não significa que se compartilhará com ele todo o volume de informação gerado pela organização, mas sim que será encarado conforme o lugar que ocupa no interior dessa subárea, a qual, por sua vez, tem seus códigos, políticas e prioridades previstos no planejamento estratégico.

A outra reflexão, suscitada pelo painel ao qual nos reportamos, considera as mídias digitais como componentes e, em vários momentos, como protagonistas de uma cultura em vertiginosa mudança, cuja sintaxe segue a lógica da descontinuidade do tempo e do espaço, da fragmentação de ambos, da flutuação de valores, da desmaterialização de certezas, da ruptura acentuada com modelos éticos dominantes, a lógica do provisório, portanto, e do deslocamento ou esvaziamento de papéis.

Não exatamente nesse diapasão, mas com pontos de convergência, e de elevação do grau de complexidade dos fatores apontados acima, o sociólogo e historiador Richard Sennett, em seu livro *A cultura do novo capitalismo* (2006), analisa de forma crítica e contundente o sistema capitalista como um modelo cultural. Sennett (2006) reivindica para essa operação o reconhecimento e a problematização de duas dimensões umbilicalmente ligadas ao trabalho, mas não suficientemente estudadas: o emprego e a possibilidade de realização dos indivíduos pelo trabalho.

Antes de avançar em breves apontamentos sobre o livro de Sennett, salientamos que esse esforço de contextualização, com a matéria tratada neste capítulo, deve-se à necessidade de oferecer um contraponto ao sentimento por vezes eufórico de vários autores, da área de comunicação organizacional, que parecem tratar das questões de sua competência sem levar em conta os fatores macroestruturais com os quais se deparam. Por terem perdido o registro do complexo, do enraizamento tenso e imbricado do panorama global, esses autores acabam tratando a comunicação como uma técnica, um conjunto de procedimentos de natureza utilitária, afinado com

---

2 Em que medida os usuários de uma rede social podem ser considerados clientes? O Facebook fechou uma parceria, em setembro de 2009, com a empresa de consultoria Nielsen, para o desenvolvimento e exploração de uma ferramenta denominada de BrandLift, cuja função é a de medir o impacto dos anúncios publicitários veiculados no site e, assim, tentar amenizar a resistência das empresas em anunciar em redes sociais. Por meio de enquetes, será possível mensurar a lembrança de anúncios, a associação da mensagem, da marca e o retorno em compras. Por outro lado, o YouTube tende a remodelar incessantemente os anúncios, criando novos formatos para anunciantes diferentes.



o racionalismo tecnocrático que pretende dominar o mundo do trabalho. Todavia, o empenho desses agentes – daí o estado de euforia – surge como força triunfante, como fórmula para neutralizar tensões, com longo lastro histórico, a partir de intervenções pontuais e burocráticas. É talvez a ilusão de se estar seguindo os princípios de uma falsa praxiologia<sup>3</sup>, o motivo da verdadeira paixão, demonstrada pelo mercado, pelos cases de comunicação.

Em sua obra, Sennett procura descrever as consequências que as transformações técnicas, sociais e culturais do capitalismo impõem à organização do trabalho. Embora sua reflexão considere a atividade econômica contemporânea como um todo, seu objeto sobrevém de um “ângulo de corte” operando sobre a nova economia, identificada no fenômeno das empresas que se situam na vanguarda do capitalismo atual. Daí o *status* de paradigma alcançado por essas entidades no centro da organização do trabalho, produção e difusão de mercadorias.

O perfil dessas organizações parece ser facilmente discernível: participam com desenvoltura da globalização, de vez que suas atividades estendem-se mundo afora, fortalecidas pela autonomia do capital. Ao mesmo tempo, certas operações ou conjunto de operações dessas empresas são transferidas para países com mão de obra barata, tal como faz a Nike, cuja produção está ou esteve espalhada por alguns dos países mais pobres do mundo como Indonésia, Vietnã, Camboja e Afeganistão, sem legislação trabalhista adequada e com incentivos fiscais onde esses produtos são manufaturados.

Nesse universo, o poder de pressão não é exercido apenas pelos gestores, mas pelos acionistas que reclamam por resultados sistematicamente mais compensadores. Por fim, essas organizações investem pesadamente em automação e informatização.

Esse modelo de organização opõe-se às formas clássicas do taylorismo, com seu pendor burocrático, hierárquico e mecanicista, de onde a vanguarda capitalista atual vangloria-se de ter substituído o segmentado pelo relacional e o mecânico pela invenção. Ora, um exame das transformações mais incisivas do novo capitalismo demonstra que a gestão de pessoas, em sintonia com os parâmetros estruturais das empresas, lança mão de três modelos de administração do trabalho que, de acordo com Sennett (2006) não promovem vínculos sólidos entre os indivíduos, e destes com a empresa, enfraquecendo o sentimento de lealdade mantido durante décadas:

- **Casualização** – terceirização ou contrato por tarefa, cujo período varia de três a seis meses.
- **Dessedimentação** – o trabalho linear (começo, meio e fim) cede lugar ao trabalho fragmentado.
- **Sequenciamento não linear** – flexibilização do modelo de produção.

Como não poderia deixar de ser, essas transformações têm um preço que, para Sennett (2006), estaria sendo pago pelo assalariado, com a precarização das condições de trabalho, onde passam a imperar a insegurança e a instabilidade.

---

3 Segundo o *Dicionário de Filosofia*, de Abbagno (1998), “termo criado por Kotarbinsky para designar ‘a teoria geral da atividade eficaz’, que deveria compreender a totalidade dos domínios da atividade útil dos sujeitos agentes, do ponto de vista da eficácia de suas ações”.

Não será o caso de se fazer o elogio do modelo taylorista em detrimento do atual. Nietzsche<sup>4</sup> foi um dos filósofos que viu no primeiro modelo uma forma de destruição da individualidade e de domesticação, no entanto, Sennett (2007) enxerga o modelo burocrático do taylorismo idealizado à feição de uma máquina de guerra ou um exército – tal como fora descrito por Weber, uma estrutura piramidal em que todos, do soldado ao general, tinham seus papéis demarcados por funções bem-definidas. A disciplina, código genético do taylorismo, refinaria assim o talento, impondo-se no lugar deste, o que, em termos de processo social, garantiria a integração, pelo trabalho, de todos os que não tinham nenhum talento em particular, mas, nem por isso, teriam ficado sem a proteção do emprego e, em consequência, sofrido a humilhação pública como ocorre hoje com os desempregados.

Sennett (2006) vai mais a fundo que o próprio Weber na análise da estrutura piramidal do taylorismo: assim como no exército, essa rígida disposição de funções até certo ponto seria capaz de, no processo de transmissão das ordens, dar margem a uma “modulação interpretativa”, encarnada pela iniciativa dos indivíduos. O reconhecimento desse espaço para o indivíduo decorre da sua experiência profissional, do saber institucional (o conhecimento do funcionamento da empresa – já que o funcionário conservava a memória organizacional – o quem é quem e o significado das palavras em uma ordem de serviço), e da representação das metas e dos meios da empresa. Enfim, a estabilidade da pirâmide permitia a cada um programar a sua vida ao longo dos anos e viver em certa segurança.

Essa resistência, por parte de Sennett, ao discurso dominante e apologético da teoria das organizações, segundo o qual a nova economia fortalece a liberdade, promove o desenvolvimento dinâmico das competências, potencializa a criatividade e a realização do indivíduo, encontra um ponto alto no argumento do teórico (na contramão dos críticos do taylorismo) de que no passado “o dom do tempo organizado” (SENNETT, 2006, p. 36) taylorista permitia ao empregado construir uma narrativa de vida. A matéria-prima desse tempo humanizado, já se sabe, é a estabilidade do emprego, a previsibilidade e a proteção que esse sistema garantia em termos de conforto psicológico e emocional.

Com a destruição desses parâmetros, resta viver sob as regras de um jogo, cuja ética não se deixa interpretar em sua inteireza, já que por demais provisória, moldada que é pela impaciência do capital em busca de ganhos não necessariamente oriundos do setor produtivo ou de processos organizacionais de médio ou longo prazo. A inovação, o dinamismo e a mudança, como projeto organizacional, apresentam-se como artefatos dotados de apelo sedutor para investidores e ao mesmo tempo sugerem-se como campo de ação de uma personagem em evidência nesse cenário. Sennett identifica na figura do consultor esse agente de reforma e desmontagem das estruturas tidas como arcaicas. Caberia a ele o “trabalho sujo” das demissões, do enxugamento da máquina, o que denuncia, por sua vez, a cisão entre poder e responsabilidade. O consultor faz seu trabalho

---

4 Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900) – filósofo alemão, estudioso da cultura e das religiões, tornou-se um dos maiores críticos do idealismo, propondo como modelo para superá-lo uma genealogia dos valores. Crítico dos mais contundentes dos preconceitos, e ateu, em um mundo ainda preponderantemente religioso, Nietzsche põe em xeque a moral dominante à sua época, esta mesma que instigava as classes operárias à revolta e ao mesmo tempo punha a nu a má consciência burguesa, encastelada em seu mundo de ilusão. Entre muitos clássicos, Nietzsche escreveu: *Assim Falou Zaratustra; um Livro para Todos e para Ninguém; O Nascimento da Tragédia no Espírito da Música e a Gaia Ciência*.

e vai embora; o discurso competente, que domina, é seu código, e os efeitos de sua intervenção, a gramática de sua eficácia.

De forma ainda mais radical, Sennett (2006) aponta que a “modulação interpretativa” torna-se ainda mais fora de cogitação por conta da tecnologia da informação, a qual reforça a centralização, pois seus recursos possibilitam a transmissão de ordens sem intermediários. Por outro lado, a tecnologia pulveriza postos de trabalho e indo no sentido inverso de uma política social responsável, ela não prevê a inclusão das massas no mercado de trabalho, antes pelo contrário.

Por fim, Sennett (2006) reconhece no princípio da meritocracia, adotado pelo novo capitalismo, mais uma das reversões de um ideal pelo qual no passado era possível lutar, mas hoje, ela, a meritocracia, é imposta como produto de um “eu idealizado”, independente, empreendedor e dinâmico. No “velho” capitalismo, o mérito se dava por antiguidade e pela correspondência a certos padrões de comportamento e produtividade nítidos; no atual, desdobram-se os procedimentos de avaliação que transformarão qualquer falha em fracasso, e em uma espécie de marca que se poderia dizer indelével, inapagável, se não for compensada talvez pela invenção e pelo empreendedorismo. Por outro lado, o trabalhador agora faz parte de um composto em que estruturas fluidas com funções desconectadas (o sequenciamento não linear referido acima) são a moldura de um ambiente de permanente concorrência, gerando relações pessoais tensas entre colegas e dando lugar à subjetividade de gestores, responsáveis pelas avaliações de pessoal. Essa subjetividade revela-se no julgamento da personalidade dos indivíduos e não na experiência profissional, já que esta talvez apareça menos do que o empreendedorismo, por exemplo.

O leitor talvez esteja surpreso com a radicalidade, ou pessimismo, das considerações do historiador e sociólogo, Sennett, em seu livro anterior, *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, publicado no Brasil em 2004. Mas, justamente por isso, pelo eventual “exagero” e pela insistência em reconhecer que as antigas formas do capitalismo eram, em verdade, dos males o menor – diante das novas regras do jogo econômico –, que essas reflexões nos oferecem a possibilidade de dosar, conforme nossa perspicácia, o peso de cada uma delas na análise do emprego e do trabalho a que nos obrigamos, inspirados ou não por Sennett (2006). Como alertamos, comunicação não se dá em abstrato, sem contexto, sem moldura, pois o meio participa da produção de conteúdo a ser compartilhado, do conhecimento como forma de emancipação na empresa e, por isso, é obrigação do comunicador depreender a complexidade do conjunto e o tipo de injunção diante da qual o contexto nos coloca. No próximo tópico, começamos a estudar o ambiente interno para entender melhor as forças em jogo e, enfim, o cenário em que os agentes da comunicação operam.

## 5.2 Cultura organizacional

Caso não tenha como referência o cenário da complexidade, o comunicador interpretará o quadro a seguir de forma reducionista, um risco a que talvez, e involuntariamente, os elementos nele constantes tenham precipitado. Uma visão mais bem equipada pelo olhar crítico evitará enxergar no quadro a oposição entre velho e novo, como se estivéssemos diante de negatividades

*versus* positivities. Aliás, fora essa justamente nossa intenção ao ter reservado espaço ao livro de Sennett.

Daft (1999, p. 15), em obra que se tornou referência na área de teoria das organizações, monta o painel para pôr lado a lado componentes da antiga e da nova ordem econômica mundial, mas com uma percepção diferente, em alguns pontos, da de Sennett, além de deixar evidente o caráter mais comparativo do que analítico.

**Quadro 1** – Paradigmas organizacionais modernos *versus* pós-modernos

Paradigmas modernos	Variáveis contextuais	Paradigmas pós-modernos
Estável Dinheiro, prédios, máquinas Rotineira Grande Crescimento, eficiência Presença esperada de empregados	Ambiente Forma de capital Tecnologia Dimensão Metas Cultura	Turbulento Informações Não rotineira Pequena e média Aprendizagem, eficácia Empregados com poder de decisão

Resultado organizacional		
Rígida e centralizada, fronteiras distintas Autocrática Formais, escritas Burocrático Gerentes Patriarcais	Estrutura Liderança Comunicações Controle Planejamento e tomada de decisões Princípios de orientação	Flexível e descentralizada, fronteiras indistintas Liderança funcionária Informais, verbais Descentralizado, autocontrole Todos Igualitários

Fonte: Daft, 1999, p. 15.

Daft (1999) chama a atenção para o advento de estruturas organizacionais flexíveis na pós-modernidade, mas vê nisso, como era de se esperar, uma vantagem e uma forma de descentralização, além de pressuposto da cooperação horizontalizada (em franco desacordo com Sennett). Vários outros fatores presentes no quadro merecem nossa atenção, como o papel da informação. Mas antes devemos nos deter na análise do conceito de cultura organizacional para compreender em que medida os fenômenos constituintes influenciam na comunicação interna e, afinal, como a cultura da organização responde aos influxos do exterior.

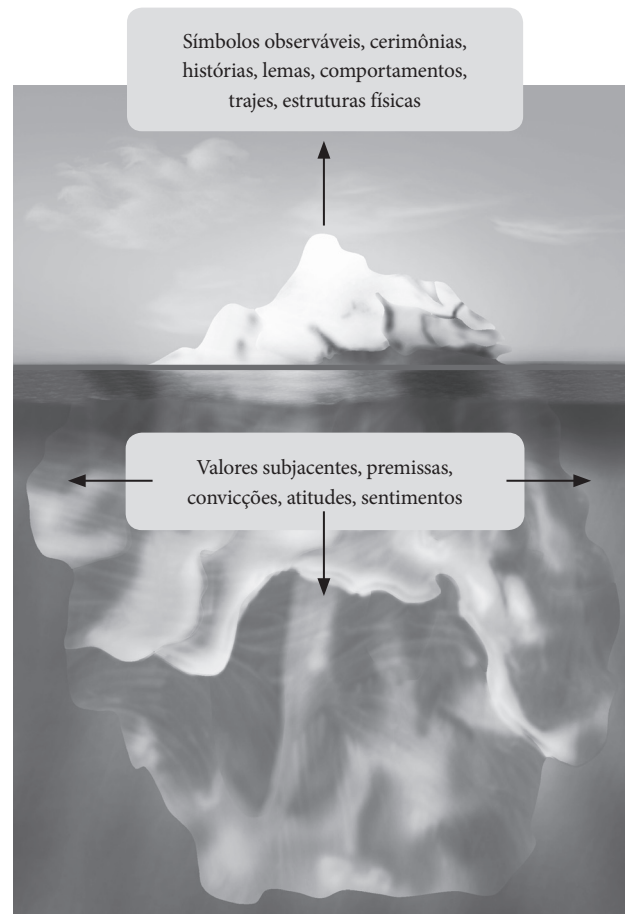
Cultura é um conjunto de valores, de crenças, de interpretações, de visões de mundo característico de certo grupo humano. É próprio de uma cultura ser partilhada ao longo do tempo com indivíduos desse mesmo grupo; e de fato é isso que ocorre no interior de uma organização: a cultura organizacional é compartilhada com todos, envolvendo aos poucos os ingressantes na empresa, embora ela seja uma espécie de texto não escrito, mental e psicológico, atitudinal e sentimental, capaz de cimentar as relações entre os funcionários sem, no entanto, ser percebida. Aliás, passa a sê-lo por ocasião da implantação de políticas, programas e outros que porventura contrariem esses valores.

É nesse sentido que Maximiliano (1986) define a cultura organizacional:

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. (MAXIMILIANO, 1986, p. 59)

Mais uma vez um esquema oferecido por Daft (1999, p. 243) ajuda a visualizar a integração entre duas ordens de elementos da cultura organizacional.

**Figura 1** – Níveis da cultura corporativa



Fonte: Daft, 1999, p. 243. Adaptada.

Os elementos observáveis, como os símbolos e cerimônias, entre outros, podem ser considerados pela sua plasticidade e concretude, enquanto que os valores subjacentes integram-se na intimidade e subjetividade dos indivíduos. Uns e outros concorrem no sentido de promover um senso de identidade entre os atores, fortemente arregimentador, no caso de certas organizações. Como lembra Daft (1999), as ideias que participam da formação da cultura organizacional podem originar-se de qualquer parte da entidade, embora comumente sejam postas em curso pelo fundador. São duas as missões da cultura organizacional: integrar os membros da comunidade organizacional, configurando o sistema hierárquico; ajudar a empresa a se adaptar ao ambiente externo.

Sobre o papel do fundador, Bertero (1996) salienta que:

Na fase inicial de uma empresa, o fundador, individuo ou grupo “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão de mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo como valores e crenças”. (BERTERO, 1996, p. 39)

Os dois tópicos interpenetram-se e é nesse fluxo que a comunicação como processo de permanente troca deve ter seu papel estratégico reenfatizado. Ninguém pensaria em uma comunicação interna fechada em si mesma, alheia ao ambiente externo, como se ele não fosse o substrato do que se faz dentro da empresa e sua razão mesma de existência. Como defende Moscovici (2002): “A identidade da cultura de uma organização forma-se e consolida-se no seu processo histórico de funcionamento interno, de atuação e de trocas com seu ambiente externo imediato e mediato” (p. 68).

Do ponto de vista da integração dos membros da organização, deve-se reconhecer que sem esse poder de coesão, a empresa não obtém o engajamento do funcionário e perde triplamente, porque além dessa condição, ele também é cliente e formador de opinião. Parece não haver dúvida sobre o poder de persuasão que funcionários, que acreditam na empresa, exercem sobre as pessoas ao seu redor, fora do trabalho, e isso vale mais do que um anúncio sobre a empresa, por exemplo. O engajamento como resultado do processo de aculturação, por assim dizer, pode ocorrer por força de:

- **Ritos e cerimônias** – eventos que têm como função demarcar a natureza extraordinária de determinado processo organizacional: iniciação de novos gerentes, entrega de prêmios, divulgação de valores organizacionais na forma e no cumprimento de metas e afins. O importante é que o evento tenha um grau considerável de formalização, conservado ao longo dos anos. Inclusive no Brasil, o Walmart adota o grito de guerra (me dê um W, me dê um A etc.) em ocasiões especiais.
- **Histórias** – narrativas que têm como referência fatos marcantes na trajetória da empresa, sistematicamente evocados entre os veteranos e compartilhados com os novatos. Entram nessa categoria histórias inspiradoras que envolvem os fundadores da organização ou de antigos gestores. As muitas histórias sobre Amador Aguiar, ex-presidente do Banco Bradesco, sempre ratificam sua personalidade forte e determinada, que o conduziram de menino pobre do campo a gráfico e depois bancário, condição que lhe proporcionou ascensão profissional e uma das maiores fortunas do país.
- **Símbolos** – não são os que compõem a “identidade visual” da organização, como logotipos e elementos da programação visual dos escritórios, mas elementos que representam uma intenção, um sentimento, um valor. Daft (1999, p. 246) relata o caso do presidente de um hospital que havia mandado retirar as portas de seu escritório e colocado-as presas no teto para *simbolizar* que ele estava de “portas abertas” a quem necessitasse procurá-lo. “Comer à mesma mesa” com todos os funcionários pode simbolizar, por parte do presidente da organização, que se acredita na horizontalização de cargos e em princípios igualitários de orientação.

- **Linguagem** – as organizações podem lançar mão de metáforas e de outras figuras de linguagem para sintetizar valores e conceitos na forma de lemas. Daft (1999) dá o exemplo da empresa que disseminava entre os funcionários o seguinte lema: “Você não tem de agradar ao patrão, mas sim ao cliente”.

Além desses fatores observáveis, há outros de natureza abstrata, vários deles ligados a padrões éticos da organização, estabelecidos por códigos, assim como à reputação da empresa, a convicções formadas ao longo dos anos e a valores de foro íntimo.

### 5.3 Planejando a comunicação interna: política, objetivos e metas

As considerações do tópico anterior reforçam o sentimento de que organizações não são uma coisa objetiva, no sentido de possuírem uma autonomia construída por algo que não seja o trabalho de seus membros, o seu empenho de natureza cognitiva na formação de sistemas e fluxos comunicativos e a partilha e reinvestimento de valores organizacionais no espaço interno, com impacto no externo.

Como linha de força do engajamento dos indivíduos, a cultura organizacional é o pano de fundo e o esteio da comunicação interna. Tanto é assim que a primeira função desta, juntamente com a comunicação administrativa e a institucional, é fortalecer a difusão da visão, missão e valores corporativos. Como referido acima, uma cultura não é percebida como tal, mas a todo momento a comunicação interna alimenta-se de seus conteúdos, instituindo-se como um texto, tema ao qual retornaremos a seguir.

Como agente de coadunação entre os membros, a comunicação interna é o meio ideal para a equalização de interesses. Não fosse isso, a integração entre equipes e departamentos no desenvolvimento do trabalho conjunto não seria possível. Aliás, esse entendimento entre as partes depende muito, mas não apenas, da capacidade da empresa em formalizar os processos de comunicação interna. Trata-se de raciocinar no interior de uma rede de comunicação com uma arquitetura própria e fluxos de comunicação, relacionados a seguir, que regulam o maior ou menor grau de formalização das mensagens.

Antes de apresentar os fluxos de comunicação, porém, é preciso retomar algumas considerações sobre as quatro subáreas da comunicação empresarial. Um tema recorrente ao longo do livro é o da integração dessas dimensões e uma boa oportunidade para demonstrar tal processo é o da interpenetração entre comunicação interna e a administrativa.

Comunicação administrativa é “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152).

No mesmo livro, a autora define a comunicação interna nos seguintes termos, com destaque para o papel exercido pelas ferramentas dessa subárea:

seria [a comunicação interna] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto,



a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003, p. 154).

À frente desse sistema organizacional, colocam-se os gestores na sua missão de planejar, coordenar, dirigir e controlar o fluxo de informações que permitirão, por sua vez, a organização manter-se viva e atuante, garantindo seu lugar no mercado e buscando como ideal altos níveis de produtividade a baixo custo e, concomitantemente, o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos, procedimentos, protocolos e uso de técnicas, várias das quais sob responsabilidade da comunicação interna, como veremos.

A noção de sistema referida acima somente se impõe se de fato ocorrer um permanente processo de comunicação, visando ao cumprimento de tais objetivos. Cabe à comunicação administrativa a convergência de ações de todos os processos, transformando os recursos em produtos, serviços ou resultados. De acordo com Charles Redfield, a comunicação administrativa se compõe de cinco elementos: “um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação)” (1980, p. 6 apud KUNSCH, 2003, p. 153).

Eis a rede de fluxos sob a responsabilidade da comunicação administrativa:

- **Descendente** – as mensagens originam-se nas altas chefias, com poder de decisão, e fluem por diferentes canais, atingindo chefias subalternas e seus subordinados; isto, até o exato ponto previsto para a fluência dessas mensagens, embora, não raro, a informação nelas contidas atinja outras chefias e seus subalternos – não diretamente o alvo da comunicação – por canais informais. Há de se lembrar de que, nas grandes organizações, o volume total de informação gerado não se destina a todos os funcionários.

É a comunicação oficial (falada, impressa ou eletrônica) portadora de “ordens” (sobretudo quando na forma oral), normas e todo tipo de procedimentos, o que inclui distribuição de tarefas, atribuições, compartilhamento de estratégias e de planos etc.

- **Ascendente** – a comunicação tem início na base da organização (e de forma indistinta, envolvendo funcionários administrativos e operacionais) e flui em direção aos níveis mais elevados na estrutura organizacional. Enfeixam-se nesse fluxo comunicacional opiniões, críticas, elogios ou reclamações de funcionários. Os canais de veiculação dessas manifestações podem ser uma pesquisa de clima organizacional ou uma caixa de sugestão. Elas podem também ser captadas em reuniões e conversações formais e informais, e serem sistematicamente registradas pelas chefias que as encaminharão às esferas decisórias. Há autores que valorizam o caráter informal das mensagens como modo de tornar o fluxo de comunicação mais eficiente; assim, eventos organizacionais, dentro ou fora da empresa, excursões, entre outros, são ocasiões propícias para a percepção do clima organizacional e a eventual análise dos ânimos. Esse conjunto de manifestações tem o valor de *feedback* aos vários processos da empresa, sobretudo àqueles de caráter mais estrutural como o modelo de gestão e procedimentos administrativos enraizados no dia a dia.

- **Horizontal** – comunicação interpessoal entre os membros do mesmo nível hierárquico. É comum, em empresas de grande porte, com processos mais formalizados, o resguardo ou mesmo retenção de informações como uma espécie de patrimônio do grupo, manipuladas, conforme interesses.
- **Transversal** – esse processo ocorre nas organizações com estruturas menos centralizadas e com maior flexibilidade, conforme os paradigmas pós-modernos do Quadro 1. A interação entre os membros se dá de forma mais dinâmica em todas as direções sem a necessária intermediação de chefias.
- **Circular** – as pequenas empresas geralmente possuem um fluxo de comunicação como este, que envolve todos os membros, indistintamente.

O processo de comunicação deve ser suficientemente formal para documentar processos, implantar e ratificar códigos de conduta, oferecer esclarecimentos, cristalizar regras e veicular pelo menos parte da informação de alto interesse da organização, mas, de igual modo, “estrategicamente” informal para dinamizar a troca de informações, evitar excesso de papéis, o excesso de informação, investir no fortalecimento das relações interpessoais e do sentimento de grupo, além de favorecer a iniciativa. Na verdade, a informalidade do processo é algo sobre o qual não se tem controle, já que flutua ao livre-arbítrio dos membros da organização; cabe, no entanto, à empresa, posicionar-se com suas ferramentas internas de comunicação para tentar “contagiar” esse processo com maior grau de exatidão quanto às informações por ele veiculadas.

Empresas que não sabem fazer o balanço entre a informalidade e a formalidade perdem em dinamismo e credibilidade, com esvaziamento de alguns significados da cultura organizacional apontados por Daft (1999).

Organizações cujos processos são muito precariamente formalizados ou, por outro lado, excessivamente formalizados estão mais sujeitas aos efeitos do que no mundo organizacional se denomina de “rádio-peão”: um sistema informal de comunicação baseado na interceptação de informações (geralmente oriundas da alta cúpula, mas não necessariamente) que serão passadas à frente, no entanto, com algum grau de contaminação gerado por interesses de difícil classificação. Com frequência essa rádio “clandestina” veicula informações inteira ou parcialmente falsas (demissões, promoções, reformas administrativas etc.), os famosos boatos e pode ser o veículo de muitos mal entendidos entre funcionários, de ansiedades e outros fenômenos fora do controle da organização.

É apenas provável que a rádio-peão, como entendem alguns teóricos, tenha nascido no chão de fábrica, já que se associa o seu poder de difusão (rádio) à condição de funcionários subalternos (os “peões” operacionais), mas a verdade é que ela funciona com a energia gerada em toda a parte da organização e assim potencializa sua cobertura. Talvez seja melhor compreendê-la sobre a imagem do tabuleiro de xadrez, em que os peões têm consciência da sua condição de guerreiros e seus movimentos alteram as relações em jogo. Nas organizações burocratizadas, cujos processos são muito demarcados e controlados, a rádio-peão parece identificar-se com essa metáfora do xadrez, na forma de uma reação à formalidade imperante. É como se os funcionários reagissem à agulha hipodérmica das teorias positivistas, essa estratégia comunicacional para controle das massas.

É possível, então, controlar a rádio-peão? Não há uma resposta absoluta, pois a necessidade de especular (e daí inventar...) sobre os rumos da empresa ou de certos processos internos é um sentimento tão absolutamente espontâneo, e aparentemente coletivo, que se torna pouco produtiva a neutralização de todos os focos irradiadores de boatos. A transparência mostra-se sempre uma política das mais valiosas, no combate aos efeitos da rádio-peão, mas nesse caso os gestores devem demonstrar suficiente agilidade para debelar o incêndio causado pelo boato ainda quando os danos são pequenos. Especialistas em gestão de pessoas consideram boa estratégia identificar lideranças entre os funcionários de escalão inferior (priorizando, portanto, o fluxo de comunicação ascendente) e torná-las parceiras na divulgação de informações oficiais e dos necessários esclarecimentos em situações de boato.

### 5.3.1 Alinhamento estratégico da comunicação interna

A comunicação interna é o lugar por excelência para se enxergar a organização como um todo, mas sempre nessa relação integrada e até mesmo dialética com a comunicação empresarial. Esse seu campo de visão ampliado tem a ver com o lugar que ocupa no planejamento estratégico. Com efeito, o poder integrador da comunicação empresarial tem na comunicação interna o seu teatro de operações por definição, para se usar linguagem militar, mas sem as conotações tayloristas. Afinal, todas as ações da empresa são gestadas a partir do seu interior, o que pode ser óbvio, mas não o é se colocarmos o acento na necessidade de se alinhar recursos humanos e os administrativos, processuais e materiais a serviço do cumprimento de metas. Alinhar significa, portanto, reconhecer a necessidade de integração de todos esses elementos, pensar estrategicamente como fazê-lo, — elegendo atores, identificando necessidades etc. — e, finalmente, formalizar esses processos em uma ação metódica para o cumprimento de objetivos, o que prevê a constante monitoria de todo o processo. Naturalmente, o maior objetivo é alcançar alto nível de eficácia na comunicação e dinamizar o desempenho da organização como um todo, daí o caráter estratégico.

O significado e o êxito do alinhamento estratégico das ações de comunicação devem, a nosso ver, nunca subjugar a necessidade de se colocar o fator humano como prioridade. É a partir desse reconhecimento que podemos pensar a comunicação empresarial como uma disciplina integrada à gestão de pessoas, área também demarcada no planejamento estratégico.

Para não deixar dúvida sobre essa opção pela pessoa como centro, propomos que se dê a devida atenção à “competência comunicativa” dos indivíduos. Há, no âmbito dos estudos linguísticos, uma formulação de Noam Chomsky (1998)<sup>5</sup> que se tornou célebre: todos os usuários da língua são dotados de uma competência linguística representada pelo saber interiorizado na forma de mecanismos de produção de sentido, estruturas frasais, regras gramaticais etc.; por outro lado, a *performance* (desempenho, realização) revela-se no uso que o usuário faz desse saber.

No entanto, Chomsky não situava o usuário em um contexto socioeconômico específico, e assim sua teoria não se propunha a verificar qual o discernimento desse usuário em relação

---

5 Noam Chomsky (7 de dezembro de 1928-) é linguista, foi professor do *Massachusetts Institute Tecnologic* (MIT) onde desenvolveu grande parte de sua obra. Atua no departamento de Linguística da Universidade do Arizona. É ativista político dos mais participativos. Seu nome sempre é associado à criação da gramática gerativo-transformacional, de forte influência nos estudos linguísticos.

ao contexto, isto é, como ele mobilizava o conhecimento prático, não necessariamente explícito, das regras psicológicas, culturais e sociais do mundo que o cercava. É um modo de se observar que usuários competentes (e capazes de desempenhar com eficácia sua competência) da língua são políglotas dentro da sua própria língua, quer por identificarem os diferentes registros linguísticos (norma culta, coloquial e popular) quer por interpretarem os componentes de natureza diferenciada, presentes no contexto social em que se comunicam, articulando-os com propriedade durante a comunicação.

A “competência comunicativa”, entendida nos termos contextuais e pragmáticos referidos acima, é um conceito proposto por Hymes (apud SILVA, 2009) que considera a primazia do contexto sobre a mensagem; criticando e ampliando o conceito de competência/*performance* de Chomsky, Hymes nota que os dados da vida sociocultural afetam não apenas a *performance* do usuário da língua, mas sobretudo a competência, pois é essa que os articula na forma de repertório. A competência comunicativa, portanto, mobiliza ao mesmo tempo competência e *performance* linguísticas, ambas agora emolduradas pelos significados do ambiente socioeconômico e cultural, o que exige do usuário a capacidade de adequação de sua realização linguística ao contexto a partir da interpretação de seus diferentes elementos.

Naturalmente, não estamos sugerindo que a competência comunicativa seja mais uma forma de seleção de candidatos a ingresso na empresa. Se há um modo de integração da comunicação com a gestão de pessoas, não seria essa de impor mais um complicador em um mercado de trabalho, alvo de transformações profundas e polêmicas, apenas para não nos esquecermos das reflexões de Sennett (2006). No entanto, pensamos que possa ser papel da organização estimular o adensamento dessa competência na busca do aumento de eficiência do sujeito diante da língua pensada por meio dos pressupostos da competência comunicativa.

Adequar a linguagem às diferentes situações vividas na organização significa antes de tudo, por parte do usuário, ter maior consciência dos usos que as diferentes comunidades culturais e linguísticas fazem da sua língua. Por possuir uma cultura organizacional e um código de conduta mais ou menos assimilado por todos, a própria organização já estabelece, tacitamente, como se comportar, inclusive linguisticamente, de modo que os indivíduos usam uma língua no refeitório, um registro menos formal da língua portuguesa, e outro, diante de um diretor, por exemplo<sup>6</sup>. Contudo, esse saber não chega a constituir uma forma de conhecimento com grau elevado de consciência, embasado na consolidação de políticas de gestão de pessoas que o favoreçam. E por que a empresa adotaria tais políticas? Para tornar os processos de conversação e de coorientação, nos termos de James R. Taylor, mais eficazes. Como os indivíduos vislumbrariam o contexto socioeconômico e cultural pelo filtro da organização, e de acordo com o seu planejamento estratégico, ter maior consciência da língua significaria também aumentar o conhecimento sobre os repertórios da empresa, ordenados segundo sistemas com alto grau de pragmatismo.

---

6 É claro que, neste caso, usar diferentes registros (formal/informal; culto/ coloquial/popular) já demonstra capacidade de adequação ao contexto, embora essa mudança de registro ainda se limite ao maior ou menor afastamento da norma culta, no entanto, esse cuidado não necessariamente revela a capacidade de reflexão do indivíduo sobre o conjunto de regras sociais que mobiliza para a comunicação.

Seguindo uma observação de James R. Taylor (apud VILAÇA, 2009), apreendida em Durkeim, as tarefas desenvolvidas no trabalho ocorrem colaborativamente, lançando as bases da unidade entre os funcionários. Por outro lado, e de acordo com mais uma referência de Taylor –, o teórico das organizações Karl Weick para quem pensar e agir são inseparáveis, de modo que o conhecimento surgiria das ações – “temos certo conhecimento de base, o conhecimento prático, sobre o qual sequer falamos – por ser tácito – e o conhecimento simbólico, assim definido por ser possível formulá-lo em linguagem e a linguagem seria o meio simbólico da comunicação” (TAYLOR apud VILAÇA, 2009, p. 6).

As teorias de Taylor, representante da Escola de Montreal, situam-se no diálogo, na conversação e na coorientação de dois ou mais indivíduos em relação a um objeto, o modo de conceder ao texto (escrito ou falado) uma importância inédita nos processos organizacionais, conforme argumentam o teórico canadense e Robichaud, citados por Vilaça (p. 7):

Coorientação (1) é negociada através do diálogo, (2) produz a coordenação de crenças, ações e emoções com alguns objetos mutuamente compreendidos, e (3) é mediada pelo texto. Coorientação é um tripé (de pelo menos) dois atores e um objeto, em que o termo objeto refere-se à prática mundial de articular atividades que envolvam as pessoas de atenção e cuidados. Atores podem ser individuais ou coletivos. Por conveniência, se nós chamamos os atores de A e B, e o objeto no qual a atenção deles está focada, X, o tripé forma uma unidade relacional simples A – B – X.

Ora, um dos ganhos institucionais desse permanente encaminhamento da conversação, do diálogo negociado entre dois ou mais agentes – pois na medida em que geram versões diferentes, sobre um mesmo objeto, impõe-se a necessidade de um consenso (daí a negociação) – é que se quebra a monologia, sistema institucional em que a metáfora do monólogo encarnado pela “voz do dono” ecoa(va) linearmente, na organização, de forma autoritária e ancestral, considerando-se a cultura do patriarcado na sociedade brasileira; no lugar desse sistema, traçam-se caminhos, muitas vezes tensos, para a polifonia, o concerto das muitas vozes, representadas pelos múltiplos agentes em diálogo.

Ao inserirmos a teoria da competência comunicativa, de Hymes, na arena dos conceitos em trânsito sobre a dialogicidade na organização, pretendemos oferecer uma referência já cristalizada no âmbito dos estudos linguísticos e com isso suscitar a atenção para um campo de discussão que se reporta diretamente ao desempenho linguístico dos indivíduos, muito além das marcas de certo/errado na produção textual. Caso a abordagem de Taylor vá aos poucos ganhando lugar nas empresas brasileiras, eis o ponto de partida para o plano de ação da comunicação.

O citado Karl Weick introduziu na teoria das organizações o conceito de *sensemaking* (processo de geração de sentido). O teórico não pensa a organização como algo acabado, motivo pelo qual propõe o verbo *organizar* no lugar do substantivo. A organização, pois, não seria algo concreto, mas *organizar* mostra-se dinâmico e *vai acontecendo*, razão que o leva a considerar as organizações como contextos que são construídos e reconstruídos e aos quais correspondem três dimensões: a cognitiva, social e política, esta última proposta por Mintzberg.

A dimensão política, estudada por Minzberg (2007), interessa particularmente para nós. Segundo ele, a atividade diária do gestor é dominada pela comunicação oral (encontros,

telefonemas, reuniões) e por demandas dispersas, não estruturadas, para as quais demonstra pendor mais interventivo e proativo do que supostamente reativo como durante muito tempo se postulava — o gestor como agente peremptório, “instrutor”, com voz de comando e pronto para a dissensão (discordância).

Antes, pelo contrário, o papel do gestor volta-se para a obtenção, tratamento e disseminação de informação, o que faz dele um processador de informação.

Seus papéis subdividem-se em três domínios:

- papéis interpessoais (símbolo, líder, agente de ligação);
- papéis informacionais (monitor, difusor ou disseminador, porta-voz);
- papéis decisórios (empresário, regulador, distribuidor de recursos e negociador).

Não com esse nível de especificidade, mas de forma ampla e reivindicativa em favor da comunicação interna, Kunsch (2003) declara que:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (2003, p. 160)

### 5.3.1.1 Plano de ação da comunicação

O plano de ação da comunicação deve levantar as necessidades internas de cada departamento, com participação das diretorias, momento em que o comunicador, é claro, tem papel decisivo. Esse esforço conjunto tem mão dupla, pois será capaz de apontar as expectativas da empresa para com os colaboradores e destes para com a empresa. Haverá, em uma primeira etapa, sobreposição de tarefas e de resultados, falha somente notada com o “andar da carruagem”, mas mesmo assim o esforço é indispensável, pois a perda da visão do todo, tal a complexidade de certas empresas, é fenômeno recorrente na experiência das organizações, mas pode ser superada com essa iniciativa. Para termos duas referências de um plano de ação, selecionamos uma, cuja visão parece ser mais macroestrutural, sugerida pela Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM, 2008) e outra, mais identificada com o estabelecimento de tarefas no plano da comunicação interna (CAPELLANO. In: SILVA NETO, 2010, p. 57).

#### **Quadro 2** – Etapas do plano de ação da comunicação

- 
- atender às metas do planejamento estratégico da organização, buscando identificar de que maneira a comunicação interna pode colaborar com o alcance dos resultados desejados;
  - realizar um diagnóstico (por meio de *desk research*, ou pesquisa com os públicos internos);
  - estabelecer os objetivos da comunicação interna;

- estabelecer os atributos da comunicação interna que correspondam aos atributos da marca;
- criar o plano de ação da comunicação, estabelecendo processos e atividades;
- estruturar os canais: veículos, eventos e ações;
- gerir os conteúdos comunicáveis;
- mensurar resultados a partir de um sistema de indicadores com base no que é relevante para o sucesso do negócio.

Fonte: Abracom, 2008.

---

### **Quadro 3 – Etapas do plano de ação da comunicação interna**

---

- mapear e conhecer as audiências internas;
- monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção de mensagem que eles proporcionam;
- segmentar os veículos conforme seu conteúdo, periodicidade e formato, direcionando-os adequadamente às diversas audiências;
- utilizar uma linguagem acessível, evitando o uso de termos e siglas que não sejam do domínio dos colaboradores;
- exercer a repetição das informações de maneira inteligente para que não haja desgaste do canal ou do conteúdo;
- fazer monitoramento periódico — formal e informal — do ambiente interno em relação à comunicação interna.

**Fonte:** Abracom, 2008.

---

O levantamento dos tópicos acima, ainda mais em organizações atentas à importância da coorientação mediada pelo diálogo, lança as bases de uma arquitetura da comunicação melhor preparada para evitar um elemento que pode interferir no processo, mas em relação ao qual frequentemente se silencia. O alerta é de Capellano (SILVA NETO, 2010, p. 56), quando alude ao ruído, como é designado esse elemento interferente no processo de comunicação. Costumam-se evocar os quatro elementos que compõem este último, também eles presentes no ambiente interno, quais sejam, o emissor, a mensagem, o canal e o receptor, como se tal esquema estivesse imune a complicadores, representados pelo ruído.

A eficácia da comunicação interna agrega valor de mercado à empresa e seus efeitos são sistematicamente percebidos:

- Engaja os indivíduos, mas a partir dos conteúdos já solidamente plantados pela cultura organizacional.



- Por integrar-se na coorientação, o funcionário é convocado a dialogar e a se perceber como agente de transformação na empresa e a se contextualizar.
- Em virtude desse processo de criação colaborativa e compartilhada de consciência (*sensemaking*), diminui-se a distância entre a organização e o funcionário. O fato de na empresa existirem interlocutores, como afirma Kunsch (2003), “sociais e de conflitos”, com uma maior consciência da língua, como código do texto, eleva a empresa a uma instância reflexionante, que pode até dar margem a lideranças indesejáveis, mas que de um modo geral democratiza as relações e humaniza os processos; além disso, pode influir na redução dos índices de rotatividade (*turnover*), porque tende a construir uma atmosfera de respeito e de entendimento.

## 5.4 Ferramentas de comunicação interna: do quadro de avisos às mídias digitais

A comunicação interna conta com uma ampla variedade de ferramentas, distribuídas em categorias, que devem ser pensadas como componentes de uma rede e como tal atender a necessidades específicas sem perder a visão do todo, sustentada pela cultura organizacional e traduzida pelo plano de ação da comunicação interna.

**Quadro 4** – Ferramentas de comunicação interna

Periódicos	Comunicação operacional	Eventos	Programas de incentivo
Jornal ( <i>newsletter</i> ), revista, boletim, folhetos, TV interna, rádio empresarial.	Intranet, telefone, quadro de avisos, correio eletrônico, manuais, relatórios, vídeos, videoconferência, conferências, seminários internos, congressos.	Integração de funcionários, festas, esportes, cultura e educação (teatro, coral etc.).	Concursos internos, premiações e brindes, caixa de sugestões, campanhas motivacionais.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Torquato apud Mayer e Mariano, 2008.

Embora os públicos não sejam os mesmos, no âmbito das grandes organizações, e o uso que se faz de um evento não é, o mesmo que se faz de um relatório, é preciso que se experimente uma sensação de organicidade proveniente da gestão dessas ferramentas. Não se trata de reconhecer, apenas, que os periódicos, por exemplo, devam possuir uma programação visual padrão, que crie *links* entre eles, como se fosse uma campanha publicitária. Mas sim de atribuir-lhes um foco, uma linha editorial consistente, em sintonia com objetivos bem-delineados, sustentados por conteúdo em linguagem adequada aos públicos, “leve”, sem exagero no tom oficial.

Uma política de transparência não combina com textos artificiosos e redundantes ao enfatizar as virtudes organizacionais. Por outro lado, periódicos com mais densidade editorial, como revistas ou programas de mídia eletrônica (TV e rádio corporativos), com certo cuidado, podem investir não apenas na informação, como também na formação do funcionário, quem sabe já delineando as diretrizes de uma educação corporativa. Mas tudo, repita-se, dentro de um planejamento bem articulado do conjunto. Caso não se tenha consciência da especificidade de cada veículo, bem como das suas possibilidades e limites, o fracasso dessas iniciativas é inevitável, com o consequente prejuízo financeiro.

De acordo com Torquato (apud MAYER; MARIANO, 2008), as mensagens nas publicações internas devem abranger os mais diferentes conteúdos e gêneros, envolvendo áreas como jornalismo, educação, lazer, entre outras, por exemplo:

- Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
- Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestão.
- Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
- Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
- Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
- Entretenimento – palavras cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
- Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
- Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc.

De forma sumária, podemos formular as funções de algumas das ferramentas de comunicação interna nos seguintes termos:

- **Jornal** – publicação denominada genericamente de *organ house*, o veículo funciona como porta-voz da empresa. Geralmente, não excede o limite de 12 páginas, com frequência em formato tabloide. Tem como pauta o cotidiano da empresa, com destaque para questões da alta diretoria, inovações, reformas, inaugurações, agenda do grêmio dos funcionários, agenda cultural, dicas etc. Além disso: cumprimento de metas; cobertura das filiais; entrevistas com pessoal administrativo, técnico e operacional e com outros *stakeholders*. Por isso, torna-se perfeitamente adequada a publicação de mídias segmentadas: fornecedores, acionistas e investidores e clientes. Uma pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em 2007, apontou o jornal como o principal veículo de comunicação interna em 26,6% das empresas pesquisadas.
- **Newsletter** – publicação digital que em várias empresas vem substituindo jornais e revistas, entre outros motivos, devido ao baixo custo para a produção. Há vantagens e desvantagens na adoção de *newsletters* como veículo para o público interno. Entre as vantagens, citamos o dinamismo oferecido pelo meio eletrônico, multimídia, capaz de integrar som e imagem. A intertextualidade (o diálogo entre textos), oferecida pelo hipertexto, pode motivar leituras mais integradas e proveitosas. Como desvantagem, coloca-se o fato de ainda ser uma mídia restritiva, porque dependente do meio eletrônico e de um tipo de leitor com alguma vivência com ele. Exige-se do redator de *newsletter* domínio da “gramática” digital, a qual prevê textos enxutos e habilidade de criar relações entre os textos.
- **Revista** – como *organ house*, exerce papel similar ao do jornal, porém tende a desenvolver pautas mais robustas, com textos com maior inclinação analítica e programação visual mais sofisticada. Em empresas que publicam jornal, a revista costuma ter periodicidade

bimestral. Como o jornal, integra os funcionários, talvez até com mais eficiência, já que, conforme o caso, há uma preocupação em dialogar com outros públicos, além dos funcionários, daí maior cuidado com a edição de textos, aumentando o interesse. A revista corporativa mostra-se muito apropriada para empresas com várias filiais, algumas mesmo fora do país. Há revistas corporativas com primorosa edição de fotografias, linha editorial madura e de bom gosto, valorizando a inteligência do leitor e a imagem da empresa.

- Boletim – a periodicidade dos boletins deve ser de preferência bem curta, semanal ou quinzenal, caso se apresente como mídia impressa. Se for digital, há empresas que publicam um, diariamente, na intranet. São publicações bem mais sintéticas que os jornais, às vezes reduzidos ao formato de uma folha de papel sulfite, no formato A4, frente e verso. Noticiam fatos mais pontuais, alguns em caráter de urgência, daí a possibilidade de edições extraordinárias.
- Folhetos – mídia impressa utilizada em certos departamentos para veicular informações sobre funcionamento, normas etc. Colocados em pontos estratégicos da empresa, os folhetos podem ser muito úteis para a divulgação de campanhas, valorização de determinados hábitos ou de alerta em relação a outros.
- TV corporativa – esta é uma poderosa ferramenta de comunicação interna, assumindo múltiplas funções, quando bem orientada por uma política verdadeiramente integradora. A TV participa de programas de treinamento, de educação corporativa, divulga campanhas, é uma forte aliada do *endomarketing*, veiculando programas ao vivo, e pode ainda envolver funcionários na apresentação de programas, o que concede maior autenticidade à programação. Programas televisivos, no sentido clássico da palavra, vão aos poucos encontrando seu formato adequado na TV corporativa, assim como sua periodicidade. Ao contrário da TV aberta, o maior objetivo desse meio de comunicação não é, naturalmente, o entretenimento. Bem por isso, por não possuir a mesma leveza de uma programação dessa natureza, a periodicidade dos programas será sempre espaçada, evitando excesso de informação para não suscitar resistências, por parte dos funcionários, diante de programas “sérios” demais. Uma parte da programação pode ser dirigida a fornecedores, acionistas e investidores. Não confundir TV corporativa com a mídia digital instalada em supermercados, farmácias, shopping centers, entre outros, cuja função é veicular propaganda de produtos e serviços do estabelecimento e boletins noticiosos. Petrobras e supermercados Carrefour estão entre as empresas que fazem uso dessa ferramenta.
- Rádio – o modelo predominante de rádio corporativa é o *on-line*, portanto, o conceito de rádio *web*, o qual vem se tornando muito comum na rede desde 1995, e ocasionando de lá para cá o surgimento de milhares de rádios no mundo. Existem duas modalidades de rádio *web*: ao vivo (*streamming*) e gravado (*on demand*). Assim como a televisão corporativa, promove a interatividade com o meio, a integração entre funcionários, em programas de treinamento, em programas de incentivo etc. A Porto Seguro possui rádio *web* e transmite diariamente, para os funcionários espalhados por todo Brasil, das 12 às 14h.
- Intranet – de acordo com pesquisa da Aberje, de 2007, é a ferramenta mais utilizada pelas empresas na comunicação com os funcionários. A rede local de computadores integra

tantos recursos tecnológicos quanto logísticos-administrativos-educacionais, a ponto de estudiosos considerarem a ferramenta como o mais importante dispositivo de transformação organizacional. Um teórico como Humeau (apud RECH, 2008, p. 110) vê a intranet como “pedra angular da interação sócio-organizacional das tecnologias da informação e da comunicação, e, por consequência, o braço armado da e-transformação”. A ênfase dada à rede interna deve-se ao fato de ela encarnar idealmente o dispositivo para o autorreconhecimento da empresa como uma comunidade que reúne todas as condições para sua própria transformação.

Ao promover a troca constante de informação, a intranet pode aprofundar identidades de estruturas internas (seções, departamentos, gerências) como também proporcionar a atualização da identidade organizacional em contato com o ambiente externo. Esta última potencialidade ocorre, sobretudo, quando a intranet se conecta à internet, um estimulador da criatividade e da pesquisa, mas que depende, no ambiente organizacional, de políticas que se mostrem capazes de refinar esse potencial e traduzi-lo como vantagem competitiva. Aliás, esse seria um dos pressupostos para a constituição de uma extranet, a rede que permite o acesso a fornecedores e outros parceiros.

No ambiente interno, a rede local pode garantir a partilha de escritórios, compreendidos como células da empresa espalhadas pelo país ou pelo mundo.

- Manuais – empresas de grande porte, com processos complexos, e que exigem estrita metodologia fazem uso de manuais para demarcar etapas, reforçar normas e, enfim, constituir a memória desses percursos. Nos EUA, o Walmart possui 60 mil fornecedores e por isso criou um “guia de empacotamento” para estimular a racionalização desse processo e a consequente economia de espaço nos depósitos da empresa. Organizações estatais possuem, muitas vezes, manuais de redação; entre estes, um se tornou referência das mais importantes: o Manual de Redação da Presidência da República, que pode ser obtido no *site* da Casa Civil.
- Vídeos – são utilizados para treinamento de funcionários e para divulgação de conteúdos considerados não apenas importantes, mas merecedores de ênfase e repetição. Como recurso didático, exigem bom domínio de princípios e técnicas de ensino-aprendizagem traduzidos para esse meio.
- Programas de incentivo – conjunto de estratégias de caráter motivacional englobadas pelo *endomarketing*, tema do próximo tópico.

Há muitas empresas que possuem um código de conduta como a Suzano Papel e Celulose, uma das maiores produtoras de celulose do mundo. Esse documento, sempre aberto aos vários públicos, já que estabelece os padrões éticos no relacionamento com eles, pode dar origem a protocolos, de igual natureza, mas de acesso restrito ao público interno. Tal é o caso do uso do correio eletrônico que tanta polêmica tem gerado, pois, pelo ângulo jurídico, como alerta Calvo (2003), não “se trata somente de discutir os princípios protetivos do empregado *versus* o poder diretivo do empregador perante o Direito do Trabalho”. Essa autora, no início de seu artigo, levanta uma série de questões que nem sempre estão claras para empregadores e empregados:

a primeira questão que se coloca é a análise da natureza técnica do correio eletrônico. O correio eletrônico seria entendido como uma correspondência? Em caso positivo, correspondência fechada ou aberta? Comercial ou pessoal? Pode ser equiparado a um cartão-postal, uma vez que a internet é um veículo aberto? Ou seria equiparado a uma conversa telefônica? Seria um conjunto de dados (informática)? Há os que argumentam que não havendo legislação regulando o assunto, a sua natureza seria *sui generis*.

De imediato, a natureza escorregadia da questão está colocada, pois não se consegue responder com segurança àquelas perguntas. Há tantos autores, na área jurídica, que defendem a inviolabilidade do correio eletrônico, como em contrário, os que sustentam o acesso às caixas de correio, pois a consideram um bem da empresa. Se o problema for encarado do ponto de vista dos prejuízos que o mau uso do correio, e da internet como um todo, causam às instituições, não sobraria dúvida quanto à necessidade da tomada de medidas enérgicas para evitá-los. Calvo alude a pesquisas realizadas nos EUA, em 2000, pela revista *Management*, em empresas com acesso livre à internet:

87% das pessoas usam o correio eletrônico para assuntos que não relacionados ao seu trabalho, 21% dos empregados divertem-se com jogos e piadas, 16% planejam viagens, 10% mandam dados pessoais e procuram outros empregos, 3% conversam (ou namoram) em *sites* de bate-papo, 2% visitam *sites* pornográficos.

Muito provavelmente esses percentuais não correspondam à realidade brasileira, até mesmo porque o número de empresas que não proporcionam acesso à internet cresceu de modo considerável. Há várias que disponibilizam o acesso à rede apenas na hora do almoço, outras, nem isso, limitando-se ao uso da rede local, a intranet. Os prejuízos causados pelo mau uso nos EUA chegaram a US\$ 85 bilhões, em 2002, e um fato que torna essa quantia ainda mais astronômica ocorre quando comparada ao valor do prejuízo, em 2005/2006, com vírus e *spams*: US\$ 7 bilhões.

Uma pesquisa desenvolvida, em 2009, pela Websense, intitulada Web@ Work América Latina, entrevistou 700 funcionários de empresas com, no mínimo, 250 funcionários, instaladas na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e América Central (100 entrevistas em cada país: 50 com funcionários e 50 com gerentes de TI).

O estudo fornece o panorama das práticas corporativas de segurança e dos hábitos de navegação na internet dos funcionários, incluindo a percepção dos gerentes de TI quanto à utilização da rede. No Brasil, funcionários admitem navegar 21 minutos por dia em *sites* não relacionados ao trabalho, mas esse tempo sobe consideravelmente na concepção dos gerentes de tecnologia, para os quais funcionários navegam 5,3 horas por semana em *sites* sem ligação com o trabalho. *Sites* do governo, de bancos e de notícias estão entre os endereços mais procurados.

A nosso ver, o correio eletrônico deve ser alvo de documentação própria e para que esse protocolo não se detenha excessivamente sobre as possíveis irregularidades no uso da ferramenta, deve contemplar tópicos sobre gestão do ponto de vista técnico: escolha de *software*, memória, criptografia etc. e administrativo: como criticidade (informações confidenciais, corporativas e públicas), agentes envolvidos em segurança da informação etc. Fora isso, a empresa deve saber avaliar o quanto o acesso à internet é importante na análise estratégica de informações de variada natureza e quais seriam os funcionários capazes de fazê-la.

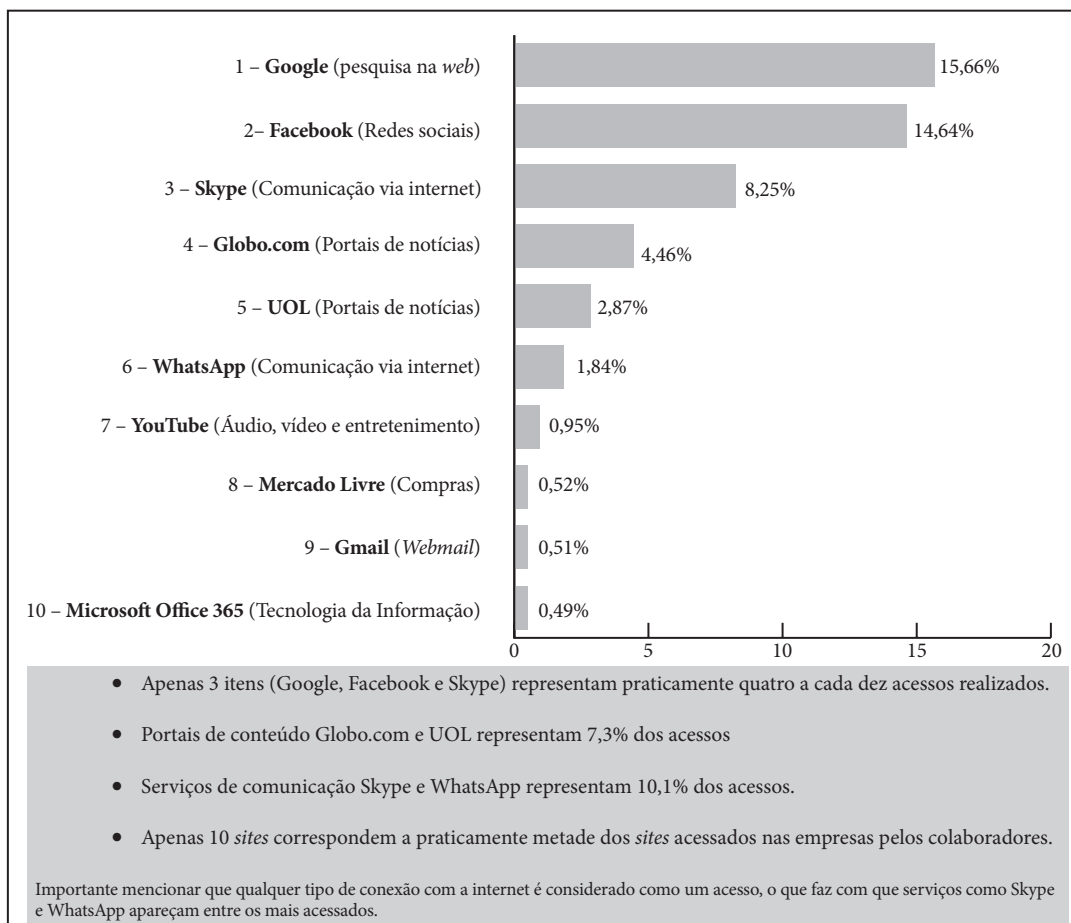
Contudo, o Facebook e sobretudo o WhatsApp absorveram a maior parte das mensagens trocadas até passado recente entre funcionários e pessoas não ligadas à rotina de trabalho. Assim, o risco de uso indevido do *e-mail* corporativo deve ter sido em grande parte neutralizado no Brasil.

Quanto à linguagem adotada nas mensagens da intranet, há empresas que estabelecem modelos, padrões – registrados em códigos de conduta – que podem chegar a vetar expressões, abreviaturas, e até mesmo o uso de estrangeirismos, no caso dos órgãos oficiais, sobretudo do governo federal, critério aplicado a toda correspondência.

O *Relatório anual sobre o perfil de uso de internet nas empresas* (LUMIUN, 2016), publicado por empresa do segmento de serviços para a rede de computadores, para definir o perfil de utilização da internet pelos profissionais nas empresas de pequeno e médio porte no Brasil, analisou os dados de uso da rede em uma amostra de 50 empresas de diversos segmentos e distribuídas em todas as regiões do Brasil. A base de dados contabilizou 280 milhões de acessos, ocorridos ao longo de todo ano de 2016.

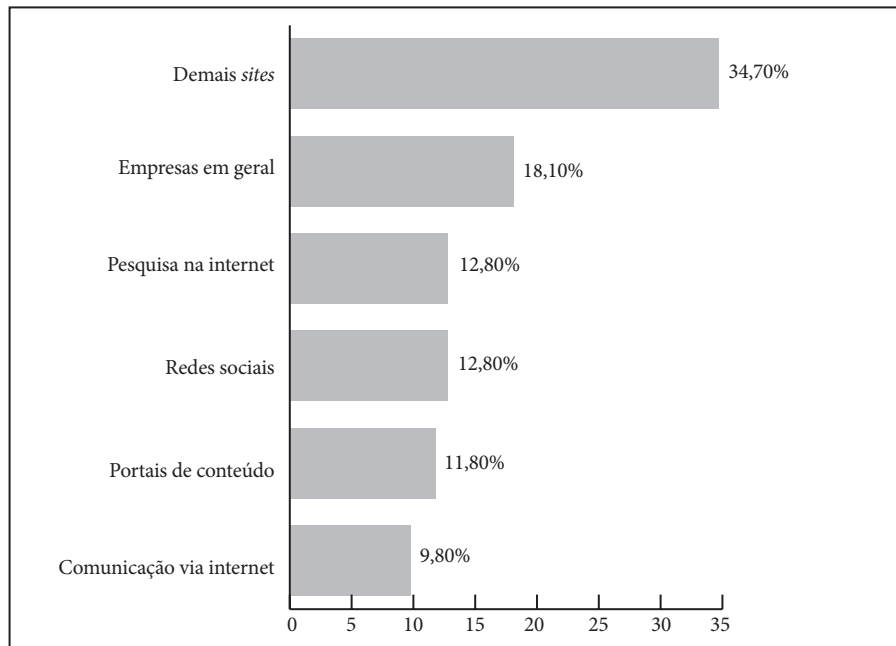
Os resultados parecem muito esclarecedores sobre hábitos dos funcionários:

**Figura 2 – Sites mais acessados nas empresas**



Fonte: Lumiun, 2016.

Entre as 34 categorias de sites pesquisadas, cinco destacaram-se:

**Figura 3** – Categorias de sites mais acessados na empresas

Fonte: Lumium, 2016.

## 5.5 Endomarketing

Naturalmente, o ponto de referência do *endomarketing* é o *marketing* realizado pela empresa. Uma forma bastante simples de caracterizar o *marketing* é destacar sua natureza sistêmica ao tentar dar conta das demandas do cliente. Sempre se evoca a missão do *marketing* de atender às necessidades e aos desejos dos clientes a partir de processos que vão desde a identificação dessas demandas, estendendo-se pelo planejamento de estratégias e táticas para tornar a empresa apta a satisfazê-las, à implementação e controle destas últimas. Drucker (apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 4) afirma que “o objetivo do *marketing* é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do *marketing* é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”.

Ora, se a empresa se obriga a conhecer tão bem o cliente, o que se dirá então em relação ao público interno, cuja missão é tornar possível esse envolvimento? O *endomarketing* sustenta-se no tripé incentivo, motivação e resultados, articulados dessa forma por Vinícius Carvalho de Carvalho, de onde se conclui que as duas primeiras palavras são um meio para se alcançar os efeitos aludidos pela terceira:

*Endomarketing* é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, e integrado aos demais processos de gestão, para cuja efetivação utilizam-se, eticamente, ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo com a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (CARVALHO, 2008)

Esse autor, provavelmente inspirado nas leis do posicionamento, de Ries e Trout, propôs as “25 Leis do *Endomarketing*”, as quais têm sido bem aceitas por especialistas de RH e comunicação



empresarial. A primeira dessas leis, a do “diferencial humano” constata, como pedra angular de todas as demais, que “As pessoas são a base de tudo. Não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, sempre serão as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta quer indireta”.

E a partir daí alinham, de acordo com o tom peremptório das leis, princípios que tentam cobrir todos os quadrantes das relações humanas na empresa, tendo como pano de fundo a necessidade de coesão e integração dos agentes no processo de entrega de serviço. Fala-se sobre unidade organizacional, discurso voltado para os funcionários, princípios de reciprocidade, segmentação de públicos internos, entre outros.

É ainda Carvalho (2008) que propõe um composto de *endomarketing* que procura fazer analogia com os 4 Ps do *mix de marketing*: Ambiente, Empresa, Trabalho, e Comunicação. Assim, ambiente seria: o espaço da empresa onde se reúnem funcionários, configura-se como cenário onde se desenvolvem todas as operações organizacionais, tudo envolvido em duas dimensões: a tangível e a intangível. A primeira está ligada aos recursos físicos da empresa, entre os quais equipamentos, mobiliário, materiais de segurança, estoques etc.; a segunda ao clima organizacional, produto das relações humanas no trabalho. Empresa está para produto, pois o público interno deve “comprar” a empresa como conceito, instituição e valor simbólico, mas também como ente formador de perspectivas, propiciador de conforto psicológico, segurança financeira etc. Trabalho está para preço: valor investido em salários e que naturalmente gera “significado” do ponto de vista institucional, se for recompensador ou justo, de acordo com certos contextos. Comunicação interna está para promoção: a integração dos recursos materiais e processos de comunicação, com vistas ao alcance de objetivos, tendo como princípio, sempre que estratégico, a segmentação de públicos e a percepção dos resultados obtidos.

Mais importante do que a analogia com o *mix de marketing* é aprofundar os sentidos subjacentes de cada elemento do composto e compreender sua natureza dinâmica no conjunto, ou seja, analisar a influência de cada um dos elementos do *mix de endomarketing* na sua interação com os demais.

## Atividades

1. Com base nas diferenças entre os paradigmas organizacionais modernos e pós-modernos, do quadro proposto por Daft, e no livro de Richard Sennett, *A Cultura do Novo Capitalismo*, reflita sobre as transformações que o modelo econômico das últimas décadas tem proporcionado às organizações.
2. Quais as relações entre cultura organizacional e comunicação interna?
3. Como as ferramentas de comunicação interna podem denotar uma forte ligação entre si?

## Referências

- ABBAGNO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 2. ed. Tradução de: BOSI, Alfredo. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. *Pesquisa Comunicação Interna*: dados comparativos 2002, 2005, 2007. DATABERJE, São Paulo, 2007.
- ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. *Como Entender a Comunicação Interna*. Disponível em: <[www.abracom.org.br/ccco.asp](http://www.abracom.org.br/ccco.asp)>. Acesso em: 18 out. 2009.
- CALVO, Adriana Carrera. *O Uso Indevido do Correio Eletrônico no Ambiente de Trabalho*. 2003. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/6451/o-uso-indevido-do-correio-eletronico-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- CARVALHO, Vinicius C. *As 25 Leis do Endomarketing*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/as-25-leis-do-endomarketing.html>>. Publicado em 29/09/2008. Acesso em: 24 abr. 2018.
- CHOMSKY, Noam. *Linguagem e Mente*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- FRANÇA, Fábio. *Comunicação Institucional na Era da Qualidade Total*. Dissertação de Mestrado – Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1997.
- DAFT, Richard L. *Teoria e Projeto das Organizações*. 6. ed. Tradução de Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KUNSCH, Margarida Maria Krokling. *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4. ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- LUMIUN. *Relatório sobre o perfil da internet nas empresas – 2016*. Disponível em: <[https://www.lumiun.com/materiais?utm\\_source=material&utm\\_campaign=relatorio\\_perfil\\_uso\\_internet\\_2016&utm\\_medium=material](https://www.lumiun.com/materiais?utm_source=material&utm_campaign=relatorio_perfil_uso_internet_2016&utm_medium=material)>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- MAYER, Verônica Feder; MARIANO, Sandra R. H. *Técnicas de Comunicação e Negociação*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v.1.
- MINTZBERG, H. *Tracking strategies: toward a general theory*. New York: Oxford University Press, 2007.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento de Equipes*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- RIBEIRO, Rosemeri. *A Importância da Comunicação Interna na Construção da Imagem Corporativa*. Publicado em: 7 ago. 2007. Disponível em: <[www.cimentoitambe.com.br/itambe-empresarial/a-importancia-da-comunicacao-internana-construcao-da-imagem-corporativa/](http://www.cimentoitambe.com.br/itambe-empresarial/a-importancia-da-comunicacao-internana-construcao-da-imagem-corporativa/)>. Acesso em: 21 out. 2009.
- SENNET, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho do novo capitalismo*. São Paulo: Record, 2004.
- \_\_\_\_\_. *A Cultura do Novo Capitalismo*. 2. ed. Tradução de Clovis Marques. São Paulo: Record, 2006.
- SILVA, Vera L. T. *Competência Comunicativa em Língua Estrangeira: que conceito é esse?* Disponível em: <[www.filologia.org.br/soletras/8sup/1.htm](http://www.filologia.org.br/soletras/8sup/1.htm)>. Acesso em: 19 out. 2009.
- VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. *Comunicação Organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal*. Disponível em: <[www.abrapcorp.org.br/anais2009/trabalhos.html](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/trabalhos.html)>. Acesso em: 12 out. 2009.



## Comunicação de *marketing*, propaganda institucional e corporativa

---

Duas visões que revelam uma posição radical sobre o papel social da empresa – e tanto mais quando se nota a data em que a primeira foi compartilhada – são citadas por Cândido Teobaldo de Souza Andrade em um dos seus mais conhecidos livros: *Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos*.

A primeira afirma que “A velha filosofia de que uma empresa privada é principalmente um meio para conseguir um fim pessoal precisa ser substituída pelo conceito de que ela é um serviço público merecedor de recompensa somente até onde possa contribuir para o bem-estar público” (NIELANDER; MILLER, 1951 apud ANDRADE, 2003, p. 83).

Dessa forma, Bharat Ran (1977) assegura que:

Nos próximos anos, portanto, o administrador terá que estudar mais atentamente suas decisões e determinar não apenas sua lucratividade, como também o provável efeito dela sobre a vida dos acionistas, dos empregados e do público em geral. Não estou falando apenas do que ficou conhecido como responsabilidade social dos negócios. Esta, na maioria das vezes, é um ato passivo: uma diretoria resolve doar tanto para esta como para aquela como ato comunal e entrega a questão para o seu departamento de relações públicas. Contribuir para a qualidade da vida humana é um ato de grande envolvimento e complexidade maior. (BHARAT RAN, 1977 apud ANDRADE, 2003, p. 83)

Recuados no tempo mais de 60 e 40 anos, respectivamente, ambos os depoimentos antecipam algumas correntes de pensamento sobre o papel das organizações, redimensionando o compromisso com o público em geral. Cada vez mais fica evidente que compreender a anatomia dos públicos vai bem além do reconhecimento da capacidade da empresa em atender às necessidades e desejos dos clientes. Esta última, missão primordial do *marketing*, como atividade mercadológica, parece apenas reenfatar a questão da lucratividade como algo mais ou menos desconectado da dimensão social em sentido estrito. Não será necessário insistir que uma empresa deva gerar lucros como cumprimento de sua missão, pois são esses que viabilizam a sua sobrevivência como ente social. No entanto, para fazer jus à sua recompensa, como querem Nielander e Miller, citados acima, as organizações terão que encontrar um sentido maior, justificando sua permanência no mercado na disposição para responder a demandas complexas, ligadas à sustentabilidade. E isso de forma autêntica, o que exige a superação de uma visão instrumental sobre o assunto.

O empoderamento do terceiro setor é um dos vetores mais ou menos recentes que a empresa terá que considerar no quadro de forças com o qual convive. Não se trata somente de tomar para si o patrocínio de projetos sociais sob responsabilidade de Organizações não Governamentais

(ONGs) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), ou, de forma mais abrangente, investir em ações para fortalecer a “atitude de marca”, como veremos a seguir. Nisso, as palavras de Bharat Ran (apud ANDRADE, 2003) parecem ressoar não apenas como um alerta, mas como prova de uma apreensão sobre o papel da empresa que somente anos depois começaria a ser vislumbrado. É necessário, antes, desenvolver a sensibilidade para entender criticamente o significado da intervenção do terceiro setor, a abrangência de suas ações e a legitimidade das instituições que o integram. Eis o compromisso ético do qual a empresa não pode fugir, sob o risco de reificar suas ligações com a dimensão social e fazer desta mais uma oportunidade para aparecer. O refinamento ético depende da convicção em se saber protagonista da mudança e capaz de intervir no seu meio com a agudeza crítica indispensável, a eficiência de quem conhece seu negócio e a determinação de quem alcançou um entendimento maior sobre a vida no planeta.

Nas linhas seguintes, vamos conhecer diferentes formas de propaganda e de interação com os públicos. A propaganda tem papel de destaque no contexto, motivo pelo qual devemos conhecê-la em sua diversidade.

## 6.1 Comunicação de *marketing*

Uma distinção de imediato se impõe: a comunicação de *marketing*, como a expressão sugere, é função desse departamento e dele participam os profissionais da área, fato que não deixa de fora o comunicador. Já a propaganda institucional e a corporativa são de responsabilidade da comunicação empresarial, embora na experiência brasileira tudo fique a cargo do departamento de *marketing* e agências de propaganda. Um autor como Argenti (2006) faz distinção entre os dois gêneros, assim como outros autores, no entanto, as agências, no Brasil, costumam adotar a designação genérica de propaganda institucional. Para Kotler e Keller (2012, p. 512),

A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam. Em certo sentido, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e de suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamentos com eles.

Para tanto, o departamento de *marketing* lança mão de várias ferramentas, não apenas da propaganda, embora muitas vezes a maioria do público, devido à penetração das mídias impressas e eletrônicas, acabe tomando conhecimento apenas dessa forma de divulgação.

O chamado *brand equity* – ao pé da letra: equidade (valor) de marca – faz a gestão da marca, dotando-a de identidade, um diferencial capaz de gerar significados na mente do consumidor. A percepção que temos da marca Nestlé não é apenas resultado de um julgamento racional dos seus produtos. Junto com os significados relacionados à qualidade de produtos, assimilamos uma carga emocional que transcende os limites do racional, graças ao modo como a marca foi se instalando em nossa mente, à feição de uma arquitetura, cujo traçado se mostra harmonioso e coerente com os seus objetivos.

O *brand equity* irá refletir como os consumidores sentem, pensam e reagem a uma marca, afetando até mesmo a percepção de preços, a participação de mercado de uma empresa e, consequentemente, os lucros obtidos.

A comunicação de *marketing* articula de forma integrada, segundo Kotler e Keller (2012, p. 514), uma série de estratégias, configurando um *mix* assim alinhado:

- **Propaganda** – mensagens pagas, com carga argumentativa e/ou persuasiva, sobre produtos e serviços, em diferentes suportes, e orientadas pela necessidade de se resolver um problema de comunicação do anunciante.
- **Promoção de vendas** – ativação de estratégias, por prazo determinado, com a finalidade de provocar a experimentação ou venda de produtos e serviços.
- **Eventos e experiências** – patrocínio, pela marca, de atividades e programas caracterizados pela grande interação que proporcionam aos públicos-alvo. Esse conceito está diretamente relacionado ao de atitude de marca que mencionaremos a seguir, diretamente ligado a este tópico.
- **Relações públicas (RP)** – na visão de Kotler e Keller (2012), a ênfase recai nas relações mantidas com o ambiente interno e externo, com a finalidade de fortalecer a imagem da empresa; programas dirigidos para os consumidores, outras empresas, o governo e a mídia, para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos. Hoje, relações públicas e comunicação empresarial são duas faces de uma mesma moeda, mantendo entre si relações de abrangência ligeiramente diferentes, segundo determinados autores. Há quem defenda que o comunicador empresarial, por excelência, seja o profissional formado em RP.
- **Marketing direto** – mobilização de diferentes meios (telefone, correio, internet) para uma comunicação direta com o cliente. Malas diretas e *telemarketing* são ferramentas dessa modalidade de *marketing*.
- **Marketing interativo** – atividades e programas *on-line* destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços.
- **Marketing boca a boca** – comunicação de uma pessoa para outra, verbal, escrita ou eletrônica que se refere aos méritos ou às experiências de compra ou uso de bens ou serviços.
- **Vendas pessoais** – relacionamento pessoal (cara a cara) com intenção de venda de produtos ou serviços. As revendedoras da Avon são exemplos desse tipo de estratégia.

O quadro a seguir associa as modalidades anteriores com as ações e suportes de que lançam mão. Como lembram Kotler e Keller, essas plataformas não esgotam todo o potencial comunicativo das empresas. Elementos ligados à identidade organizacional (embalagens, estilos, cores, uniformes, instalações, desempenho dos funcionários) possuem forte carga comunicacional e, portanto, articulam-se como um feixe de informação a ser decodificado pelo público-alvo. Kotler e Keller não fazem referência diretamente ao *merchandising*, que é um conjunto de ações

quase sempre realizadas no ponto de venda, como a degustação de produtos alimentícios, por exemplo; inclui-se na categoria a apresentação de produtos ou serviços em programas de televisão, o chamado *merchandising* editorial<sup>1</sup>, a cargo dos animadores desses eventos ou de profissionais especialmente destacados para essa finalidade. A inserção de produtos, com sutileza<sup>2</sup>, em filmes e novelas também é classificada, no Brasil, como *merchandising*.

Abaixo, quadro com as estratégias da comunicação de *marketing* e os itens que as compõem.

**Quadro 1** – Estratégias da comunicação de *marketing* (2012)

Plataformas comuns de comunicação	Propaganda	Anúncios impressos e eletrônicos Embalagens/espacos externo Embalagens/encartes Cinema Folhetos e manuais Cartazes e panfletos Diretórios Reimpressão de anúncios Painéis Placas de sinalização Sinalização de pontos de venda DVDs
	Promoção de vendas	Concursos, jogos, sorteios, loterias Prêmios e presentes Amostras Feiras comerciais Exposições Demonstrações Cupons Descontos Financiamentos a juros baixos Bonificações de troca programas de continuidade <i>Merchandising</i> editorial ( <i>tie-ins</i> )
	Eventos e experiências	Esportes Entretenimento Festivais Artes Causas Visitas à fábrica Museus de empresas Atividades ao ar livre
	Relações públicas e publicidade	Kits de imprensa Discursos Semiários Relatórios anuais Doações de caridade Publicações Relações com a comunidade <i>Lobby</i> Mídia de identidade Revista corporativa

(Continua)

1 No exterior, essa modalidade inclui-se em uma categoria chamada de *tie-in*.

2 Como elemento de cena, às vezes o produto ou serviço é incorporado na trama de filmes e novelas, sendo, portanto, citados. Talvez o maior exemplo de *merchandising* com essas características seja verificado no filme *O naufrago*, com Tom Hanks, no qual a empresa de remessas expressas FedEx torna-se praticamente uma personagem na trama.



Plataformas comuns de comunicação	Marketing direto e interativo	Catálogos mala direta <i>Telemarketing</i> <i>E-mail</i> Correio de voz <i>Blogs</i> corporativos <i>Sites</i>
	Marketing boca a boca	Interpessoal Salas de bate-papo virtual ( <i>chat</i> ) <i>Blogs</i>
	Vendas pessoais	Apresentações de vendas Reuniões de vendas Programas de incentivo Amostras Feiras comerciais

Fonte: Kotler, Keller, 2012, p. 533.

Kotler e Keller (2012, p. 518-530) em seu livro *Administração de marketing* apontam oito etapas para uma comunicação eficaz na utilização das modalidades acima:

- **Identificação do público-alvo** – possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral.
- **Determinação dos objetivos da comunicação** – subdividem-se em quatro possibilidades: necessidade da categoria; conscientização da marca; atitude em relação à marca; intenção de compra da marca.
- **Elaboração da comunicação** – o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).
- **Seleção dos canais de comunicação**<sup>3</sup> – eles podem ser pessoais e não pessoais, e eles se dividem em muitos subcanais.
- **Estabelecimento do orçamento total de comunicação de *marketing*** – quatro métodos indicados para o estabelecimento do orçamento: o método dos recursos disponíveis, o método da porcentagem das vendas, o método da paridade com a concorrência e o método de objetivos e tarefas.
- **Decisão sobre o *mix* de comunicação de *marketing*** – escolha das “plataformas comuns de comunicação” mais adequadas para alcance dos objetivos.
- **Mensuração dos resultados da comunicação** – em busca de objetividade, tenta-se traduzir os dados em resultados intermediários, como alcance e frequência (a porcentagem do mercado-alvo exposta a uma comunicação e o número de exposições), índices de *recall* e reconhecimento, mudanças de persuasão e cálculos de custo por mil. Em última análise, são os indicadores de mudanças comportamentais que dirão se o esforço valeu a pena.

3 TV, rádio, jornal, revista, mídia exterior como *outdoor*, *frontlight*, *backlight*, *top sight* (pintura, ou equivalente, de mensagens publicitárias na lateral de prédios) e mobiliário urbano: *display* ecológico, placas em postes de nome de ruas, relógio urbano, luminosos em pontos de ônibus etc.), internet, entre vários outros, denominados genericamente de *mídia alternativa*: cartão-postal, *bike door*, *indoor*, painéis de metrô etc.

- **Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing** – é necessário adotar uma “visão de 360 graus” do consumidor para compreender plenamente todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar seu comportamento cotidiano. Kotler e Keller (2011, p. 531) citam a American Marketing Association em busca de uma definição de *Comunicação Integrada de Marketing* (CIM): “um processo de planejamento destinado a assegurar que todos os contatos da marca com um cliente ou consumidor em potencial relativo a um produto, serviço ou organização sejam relevantes para essa pessoa e consistentes ao longo do tempo”.

A decisão do *mix* de comunicação leva em conta que cada uma dessas ferramentas promocionais tem custos próprios, características, alcance e efeitos peculiares. Por exemplo, a propaganda geralmente é utilizada para sustentar uma imagem, tal como ocorre com as campanhas da Coca-Cola ao longo de várias décadas; ou acelerar vendas, com a veiculação de promoções etc. Cada meio de comunicação<sup>4</sup> possui suas especificidades, assim como cada veículo<sup>5</sup> as suas. Porém, é possível identificar na propaganda as seguintes qualidades:

- **Penetração** – gera grande número de impactos sobre o público-alvo, devido à repetição da mensagem nos veículos, à sua cobertura geográfica e, no caso da mídia impressa, à tiragem de jornais e revistas. No caso da mídia exterior, como *outdoors*, não há metodologias inteiramente eficazes para mensurar o número de impactos sobre os transeuntes. Mas as empresas que operam no setor, responsáveis pela locação de espaços para a afixação dos cartazes, escolhem vias de grande circulação para garantir o máximo de visibilidade às peças.
- **Aumento da expressividade** – marcas, serviços e produtos ganham maior visibilidade, graças ao composto de texto, cor, imagem e som presentes em cada meio.
- **Impessoalidade** – ainda que a internet tenha concedido certo grau de interatividade aos anúncios<sup>6</sup>, a propaganda não obriga o público a prestar atenção a ela e a responder a seus estímulos; portanto, como destacam Kotler e Keller, a “propaganda é um monólogo e não um diálogo com o público”.

## 6.2 Propaganda institucional e corporativa

José Benedito Pinho faz as seguintes considerações sobre propaganda institucional:

Denominada por alguns autores americanos como *propaganda de relações públicas* (*Public Relations Advertising*), a propaganda institucional é uma área onde as atividades de relações públicas e Propaganda interagem.

---

4 Emissoras de televisão, de rádio, jornais e revistas, cuja cobertura geográfica e tiragem variam entre os veículos e influem decisivamente nos efeitos obtidos pela propaganda.

5 Um meio de comunicação, como uma revista, é um canal; já uma revista, em específico, é um veículo, e assim sucessivamente.

6 Expressão usada em sentido genérico. Os *banners*, como são chamados os dispositivos publicitários inseridos em sites e portais na rede, quase sempre estimulam o internauta à interação, momento em que esse dispositivo dará acesso a uma página com informações sobre o produto ou serviço.

A propaganda institucional tem por propósito preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço. (1990, p. 23, grifos do original)

Segundo o Publishers Information Bureau (PIB), dos EUA, a propaganda pode ser definida como corporativa quando preenche um ou mais destes propósitos:

- divulga e informa ao público as políticas, objetivos, funções e normas da empresa;
- constrói uma opinião favorável sobre a empresa, destacando a sua administração, *know-how*, corpo técnico, tecnologia, melhoria de produtos, sua contribuição para o progresso social e o bem-estar público; por outro lado, contrabalança a propaganda desfavorável e as atitudes negativas; e
- desenvolve uma imagem de confiabilidade para os investimentos em ações da empresa ou para o fortalecimento de sua estrutura financeira.

A adequação a normas internacionais, como as estabelecidas pela ISO (International Organization for Standardization), a inauguração de filiais, de fábricas, o anúncio da adoção de um código de ética ou da criação de um SAC ou serviço de *ombudsman*, e várias outras situações, são matéria da propaganda corporativa.

Enquanto a comunicação de *marketing* divulga bens tangíveis, como um refrigerador, e os seus diferenciais em relação aos concorrentes, a propaganda institucional detém-se na divulgação de valores, crenças e sentimentos, muitos dos quais compartilhados pela comunidade. Costuma-se ressaltar a responsabilidade social, o desenvolvimento de projetos nas áreas de educação e cultura, bem como certas esperanças em relação ao futuro do país etc. Outro ponto recorrente é a síntese da trajetória da empresa como um movimento permeado de conquistas, muitas delas compartilhadas com o próprio país, para o qual o trabalho e o empenho institucionais sempre se fizeram perceber. Por tudo isso, talvez seja certo afirmar que, mais do que a propaganda corporativa, a institucional tende a lançar mão de recursos emocionais.

Por razões óbvias, não se deve denominar a propaganda do Estado de corporativa, expressão reservada para o mundo empresarial. A propaganda institucional dos governos geralmente é chamada de governamental e tem como objetivo “criar, reforçar ou modificar a imagem de um determinado governo, dentro e fora de suas fronteiras” (PINHO, 1990, p. 22).

No Brasil, como se destacou, as agências de propaganda não costumam fazer diferença entre uma categoria e outra, provavelmente por questões pragmáticas, já que ambas tentam igualmente informar ao público o papel da empresa em relação a certos compromissos firmados com o cliente ou com toda a comunidade. E assim valorizam a imagem e a reputação corporativas. Um dos mais famosos comerciais de natureza institucional já produzidos no país foi o de uma destilaria, a Seagram<sup>7</sup>, a maior do mundo, produtora de uma famosa marca de *whisky* nacional na época (1973). O comercial enfatizava a responsabilidade dos adultos durante o consumo de bebidas alcoólicas e para isso fazia um apelo emocional, exibindo a imagem de um garoto, que poderia ser o filho de um consumidor/espectador. Uma voz de fundo chamava atenção para o significado da

---

7 Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=saj-PbIR2r0](http://www.youtube.com/watch?v=saj-PbIR2r0)>. Acesso em: 24 abr. 2018.

relação entre pai e filho e reconhecia o golpe sofrido por uma criança ao perceber que o pai havia bebido demais. Ao final, a empresa se dizia responsável por muito do que aqueles “olhinhos” viam e convocava os adultos a beber com “sabedoria e moderação” para que a futura geração pudesse saber que “bebida é só pra dar prazer e alegria”.

A Heineken desenvolveu globalmente uma plataforma de consumo responsável, que incentiva as pessoas a moderarem seus hábitos e, na prática, consumirem menos álcool. Em 2016, a marca de bebidas lançou uma série de comerciais que apresentava esse alerta. *The invitation*<sup>8</sup>, criado pela agência Publicis Brasil, classificava como heróis as pessoas que, nas festas e baladas, conseguiam consumir bebidas moderadamente. Globalmente, o conceito foi trabalhado com a campanha *The hero*, que mostrava a visão feminina a respeito de quem sabe – e quem não sabe – a hora certa de parar de beber.

Como se vê, a propaganda institucional não tem como finalidade vender um produto, mas um conceito da organização, criar identificação com valores, visões de mundo, causas de diferentes naturezas e abrangências, e para isso faz uso de mensagens em que a argumentação, quase sempre, tem papel preponderante. Como a propaganda institucional não reativa no leitor, ouvinte ou espectador, a memória das experiências da recepção de propaganda comercial, supõe-se que as mensagens institucionais até certo ponto desautomatizem essa recepção e, por isso, tornem o destinatário mais sintonizado com o conteúdo. É como se a empresa, intermediada pela agência de propaganda, abrisse mão, por momentos, de certas fórmulas consagradas pela comunicação de *marketing*, para adotar outra dicção e estilo, em parte desviantes do habitual.

Há uma necessidade de legitimação da empresa, na forma de adoção de um discurso mais identitário que, ao se revelar diante da comunidade, torna mais justificável a aceitação da instituição como um ente público, consciente de seu papel.

Gracioso (1995, p. 66) destaca cinco temas institucionais recorrentes a partir da década de 1990:

- **Valorização do consumidor** – respeito aos compromissos assumidos com o mercado, abertura ao diálogo.
- **Ecologia (respeito à natureza)** – preocupação com a proteção e preservação do meio ambiente.
- **Cidadania** – integração na comunidade. Intervenção nas causas de interesse coletivo e associação da marca a momentos de decisão: aprovação de leis, movimentos sociais de grande representatividade etc.
- **Ética nos negócios** – a reflexão sobre o significado e o papel da ética transcende os conceitos de legalidade ou ilegalidade.
- **A empresa como parceira** – respeito e estímulo à participação dos funcionários, revendedores e fornecedores.

---

8 Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CChH9akfd-Q&feature=youtu.be>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

A propaganda institucional não se limita a dialogar com os clientes, pois coloca em seu horizonte uma espécie de “público universal”, formado por funcionários, acionistas, fornecedores, comunidade, distribuidores, representantes e educadores. Por essa longa enumeração, como veremos, ela acabaria desenvolvendo parte das funções da propaganda corporativa, distinguindo-se, contudo, na abordagem, pois esta última demonstra, de modo geral, atitude mais pragmática e focada em temas e assuntos.

Argenti (2006, p. 61) afirma que a propaganda corporativa tem as seguintes funções:

- atrair investimentos, influenciar opiniões;
- reforçar a identidade ou melhorar a reputação;
- aumentar as vendas, recrutar e manter funcionários.

É o autor ainda que destaca que a propaganda corporativa é administrada diretamente pelo CEO da empresa, e foi ela que, nos EUA, mais cresceu entre os anos 1980 e 1990.

Vásquez (2006, p. 208) apresenta um quadro comparativo entre propaganda de produto (comercial) e corporativa, destacando os objetivos de cada uma. Note-se como a autora adota os verbos *informar*, *persuadir* e *lembrar*, utilizados por Kotler e Keller (2012) para conceituar a comunicação de *marketing*.

**Quadro 2** – Objetivos da propaganda comercial e da propaganda corporativa

Objetivos	Propaganda de produto	Propaganda corporativa
<b>Informar</b>	<p>Introdução de um novo produto. Descrição dos atributos do produto. Educar o consumidor no uso do produto. Desfazer mal-entendidos.</p> <p>Sugerir novos usos do produto. Mudanças de embalagem.</p> <p>Reduzir os temores ou medos dos consumidores quanto às propriedades ou uso do produto.</p> <p>Comunicar o preço ou as mudanças de preço do produto.</p> <p>Comunicar e apoiar as promoções de vendas.</p> <p>Comunicar os locais de vendas.</p>	<p>Fusões e aquisições de empresas. Comunicação da marca corporativa. Desfazer mal-entendidos.</p> <p>Apoiar programas sociais. Comunicação dos logros da empresa. Incorporações de novos diretivos.</p> <p>Mudança de endereço e rede de endereços.</p> <p>Aquisição de equipamentos e novas tecnologias.</p>
<b>Persuadir</b>	<p>Criar uma preferência de marca.</p> <p>Animar o consumidor a mudar sua marca pela nova proposta.</p> <p>Evitar a substituição.</p> <p>Atrair novos consumidores.</p> <p>Adoção de novos hábitos de consumo.</p> <p>Incrementar a frequência de uso.</p> <p>Incrementar a quantidade comprada.</p> <p>Convencer o consumidor para que compre já.</p> <p>Propor uma visita ao estabelecimento.</p> <p>Convencê-lo a fazer uma ligação telefônica.</p> <p>Aceitar a visita de um vendedor. Mudar a percepção do produto.</p>	<p>Criar uma preferência de marca.</p> <p>Animar o consumidor a mudar de marca pela nova proposta.</p> <p>Desarraigar maus hábitos.</p> <p>Adoção de uma forma de pensar, filosofar ou tomar consciência a respeito de um assunto.</p> <p>Mudar a percepção da empresa.</p>

(Continua)

Objetivos	Propaganda de produto	Propaganda corporativa
<b>Lembrar</b>	Lembrar a existência e as vantagens do produto. Manter o produto fora de temporada. A possibilidade da necessidade do produto no futuro.	O portfólio de marcas. A identidade conceitual da marca corporativa. A participação da empresa em programas sociais.

Fonte: Vásquez, 2006, p. 208.

Há duas linhagens de propaganda corporativa referidas por Bendit (2010, p. 36): propaganda de imagem e propaganda temática ou de defesa. A primeira parece corresponder ao que no Brasil chamamos genericamente de propaganda institucional; investe em mídia de massa para notificar seu envolvimento com assuntos econômicos/sociais de seu interesse e assim fortalecer sua imagem. A imagem, nesse caso, é um dos componentes do posicionamento da empresa, um diferencial no mercado. Essa abordagem parece deixar transparecer uma postura bastante utilitarista da empresa perante as causas sociais, mais focada na busca de dividendos para a imagem corporativa do que na expressão de um sentimento legítimo.

A propaganda corporativa de defesa posiciona-se diante de assuntos polêmicos, diretamente relacionados à empresa. Empresas do setor petrolífero, mineral, tabagista e farmacêutico muitas vezes são centros de controvérsia e por isso investem em propaganda na qual podem ratificar certos pontos de vista, neutralizar visões em contrário e ao mesmo tempo compensar sua “dívida” com a comunidade com a adoção de políticas sustentáveis.

Em novembro de 2015, o rompimento da barragem de rejeitos de Fundão – próxima ao município de Mariana (MG) – pertencente à mineradora Samarco causou mortes e a destruição de pequenas cidades em uma faixa de quase mil quilômetros de extensão do Rio Doce entre Minas Gerais e Espírito Santo. A empresa, que é formada pela *joint venture* da brasileira Vale com a anglo-australiana BHP Billiton, veiculou, no início de 2016, a campanha institucional “Fazer o que deve ser feito” com anúncios em rede nacional em revistas e jornais de grande circulação, além de TV aberta.

As peças<sup>9</sup> apresentavam funcionários da Samarco que acabaram se envolvendo nos trabalhos humanitários depois do rompimento das barragens e divulgavam números supostamente favoráveis para a companhia, como 2.500 cartões de auxílio financeiro distribuídos para as pessoas afetadas e que 99,7% das 365 famílias desabrigadas teriam sido acomodadas antes do Natal. “Dar assistência às pessoas. Reparar os danos. Fazer o que deve ser feito”, diz o texto do anúncio impresso.

Como ação interessada em “vender a própria empresa”, na expressão de Argenti (2006), a propaganda corporativa, quando voltada para investidores, foca seus esforços na publicação de relatórios financeiros, auditados por empresas de referência do setor. Não raro, os relatórios tomam a forma de volumes com programação visual a cargo de profissionais, como os da agência de propaganda, fortalecendo, pela forma, o significado do conteúdo.

9 Veja o material de divulgação, disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/02/15/samarco-presta-contas-em-campanha.html>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

Quanto a aumentar as vendas, outra função da propaganda corporativa, é fator de difícil mensuração; no entanto, se bem identificada com determinado componente da reputação da empresa, a propaganda corporativa pode influir nas vendas. Um supermercado que consiga demonstrar sua política de preços baixos em períodos de incerteza econômica, mesmo com uma mensagem caracterizadamente corporativa (não comercial), poderá obter bons resultados nas vendas.

O aumento de reputação, com uso da propaganda corporativa, ocorre, com frequência, em situações em que o anunciante revela interesse pelo bem-estar do público, embora este nem sempre se dê conta disso. Uma empresa de cabos e fios elétricos, por exemplo, poderá argumentar que sua marca está presente no sistema de distribuição de energia das cidades, e no interior dos lares, iluminando o cotidiano de cada um, sem, no entanto, ser percebida pela maioria.

A Ourofino Agrociência – empresa de defensivos agrícolas que trabalha para atender ao pequeno, médio e grande produtor – lançou em 2015 uma campanha de reposicionamento de marca com investimentos em comunicação. O objetivo era a aproximação com agricultores por meio de uma imagem então consolidada, informando que a companhia buscava inovar e traçar caminhos para o desenvolvimento.

A campanha institucional<sup>10</sup> ressaltava a parceria e interdependência entre o homem do campo e a Ourofino. O texto da peça reforçava a esperança que o planeta tem no homem do campo em aumentar sua produção para alimentar um mundo cada vez mais povoado.

Quando completou 100 anos, em 2005, a Bunge, empresa de *agrobusiness* e alimentos, adotou como *slogan* de sua campanha corporativa o seguinte lema: “Só quem olha para o futuro chega aos 100 anos”. Como é usual em celebrações, a organização fazia alusão ao seu percurso no país, marcado pelo compromisso e dedicação ao trabalho e ao consumidor, ambos sentimentos orientados pelo espírito visionário da empresa. Devido ao grande número de marcas de propriedade da empresa, o público era levado a perceber que instituições como a Bunge fazem parte do cotidiano das pessoas, embora nem sempre se associe uma das suas marcas ao nome do anunciante.

Em sociedades democráticas, em que pontos de vista divergentes podem conviver dentro de uma atmosfera de tranquilidade, não é de admirar que uma multinacional pudesse ser atacada no ano de seu centésimo aniversário. O Greenpeace<sup>11</sup> aproveitou as festividades para protestar contra a produção de soja transgênica, que a Bunge<sup>12</sup> produzia em larga escala e, segundo a organização ambientalista, utilizava em duas marcas de óleo. Levando adiante os protestos, o Greenpeace criou a campanha “Encha o SAC da Bunge”, instigando manifestações contra a empresa via o Serviço de Atendimento ao Cliente.

*Transmídia* é um conceito nascido em 1991 que ganhou consistência teórica a partir da publicação de um artigo de Henry Jenkins do MIT (Massachusetts Institute of Technology). Trata-se de uma prolongação de filmes e seriados na forma de jogos, *sites*, *downloads* de imagens, toques

---

10 Veja a campanha disponível em: <<http://www.canalbioenergia.com.br/ourofino-agrociencia-investe-em-nova-campanha-institucional-2/>>. Acesso em: 6 jun. 2018

11 Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/lutas-e-conquistas-para-o-meio/>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

12 O relatório de sustentabilidade da empresa pode ser consultado em: <[www.bunge.com.br/sustentabilidade/2009/port/index.htm](http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2009/port/index.htm)>. Acesso em: 6 jun. 2018.



para celular, entre outros, que exploram o núcleo narrativo dessas produções e promovem a interação do público com elementos pertencentes a esse universo. É como se as produções extrapolassem os seus limites e tivessem uma continuação diferenciada em outras plataformas.

O recrutamento e conservação de funcionários, por meio de propaganda corporativa com objetivos bem delineados e precisos na descrição do perfil da empresa, pode redundar em vantagens para ambos os públicos, interno e externo. Eleva-se indiretamente o moral dos funcionários, que se sentem mais integrados a certos objetivos organizacionais. Por outro lado, a empresa tende a atrair candidatos mais qualificados para as vagas.

Um conceito que vem ganhando notoriedade no país é a *atitude de marca*, que se alimenta dos repertórios das duas vertentes: a comunicação de *marketing* e a propaganda corporativa. Ao potencializar a interação da marca com seu público, por meio de causas e conteúdos, o conceito circunscreve uma diversificada arena de ações que abrange: patrocínios, apoios e parcerias, projetos e eventos de marca, *marketing* de causa, investimento social e empresarial e promoções com conteúdo. Os segmentos de intervenção das marcas também são múltiplos: nas artes, nos esportes, no lazer e gastronomia, no *design*, nos shows para promover conscientização e educação.

Por sua vez, as marcas, em busca de reputação e credibilidade, oferecem valor para os públicos de interesse, aprofundando vínculos afetivos e reforçando a identidade. Além de demonstrar a relação necessária com a sustentabilidade.

## Atividades

1. Tente oferecer uma visão geral da comunicação de *marketing*.
2. Francisco Gracioso, em seu livro *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*, faz o levantamento de temas institucionais recorrentes. Aponte pelo menos dois.
3. Existem duas linhagens de propaganda corporativa: a de imagem e a temática ou de defesa. Explique.

## Referências

ANDRADE, Cândido T. de Souza. *Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BENDIT, Zilda Patrícia. Propaganda Corporativa. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. (Coord.). *Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda Institucional: nova arma estratégica da empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PINHO, José Benedito. *Propaganda Institucional: uso e funções da propaganda em relações públicas*. São Paulo: Summus, 1990.

SILVA, Danielle P. Crise de Identidade. In: Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação, 28. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. UERJ, 2005.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. *Comunicação de Marca: aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de massa*. Tese de Doutorado – ECA/USP. São Paulo, 2006.



## Ética, relacionamento com clientes e outros públicos

---

### 7.1 Comunicação empresarial na sociedade da informação

Um retorno às origens do conceito de *sociedade da informação* leva-nos ao ano de 1973, quando Daniel Bell<sup>1</sup>, sociólogo estadunidense, cunha a expressão em seu livro *Sociedade pós-industrial*. Esse conceito é contemporâneo das reflexões em torno do fim das ideologias, uma espécie de lema do neoliberalismo, cuja forma simplificada de enunciação é o “pensamento único”, sempre relacionado à condição pós-moderna.

Os amigos e inimigos do pós-moderno analisam-no por diferentes prismas: ou como uma nova etapa do capitalismo – talvez já um “pós-capitalismo” – marcada por uma sociabilidade que experimenta nos recentes modelos de produção e consumo sua forma de emancipar os indivíduos, ou como rendição ao mercado, com sua avidez descontrolada e sedutora.

Uma crítica como Maria Ciavatta (2001, p. 132) observa que:

este núcleo de negativas em que se insere a metáfora do “fim da história”, é, ele próprio, produto histórico de mudanças materiais e simbólicas, de modo especial no Ocidente, rumo a uma nova forma de capitalismo, marcado pelo efêmero e o descartável, pela sedução da imagem e o paroxismo da velocidade, pelo consumismo, pela indústria cultural, financeira, de serviços e de informação, pela presença das tecnologias em todas as formas de sociabilidade, inclusive no cotidiano dos setores mais pobres, tradicionais ou atrasados em relação ao padrão hegemônico.

Daniel Bell anunciava que na *sociedade da informação* o conhecimento se estruturaria como determinante e que, em consequência, os serviços baseados nele se colocariam como fundamento da nova economia, diluindo ou mesmo neutralizando o significado das ideologias. Um fator decisivo para que o conceito se espraiasse mundo afora foi sua assimilação por parte de órgãos internacionais ao longo dos anos 1990 sob influência da internet – surgida nos EUA em 1990 – e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Em 1995, o conceito integrou a pauta da reunião do G7, depois G8<sup>2</sup>, de fóruns da União Europeia, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>3</sup>, além de ter sido adotado pelos EUA, por agências das Nações Unidas e pelo Banco Mundial.

---

1 A tradução brasileira do livro de Bell (*O Advento da Sociedade Pós-Moderna*) é de 1977.

2 G8: em inglês, *Group of Seven and Russia*: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Canadá (antigo G7).

3 Reúne os 30 países mais desenvolvidos do mundo.

O ambiente marcado pelos influxos neoliberais rapidamente movimentou formidáveis cifras e já no final do século passado dava sinais de saturação, motivo pelo qual havia pressões para que a busca de novos mercados não enfrentasse obstáculos protecionistas. A globalização com discursos, políticas e práticas afinados, instaurava, de fora para dentro dos países periféricos, novas necessidades e desafios, instigando a obrigação deles acertarem os ponteiros com o relógio do novo século com sua linguagem peculiar.

Há resistências quanto à adoção do conceito de sociedade da informação no meio acadêmico, em que se prefere “sociedade do conhecimento” (*knowledge society*), conforme se verifica em Toffler (1995, p. 176), possivelmente o criador da expressão, dissociando o segundo conceito do seu lastro econômico:

A forma de alcançar desenvolvimento e poder econômicos no século XXI já não será a exploração de matérias-primas e do trabalho manual do homem, mas [...] a aplicação dos recursos da mente humana. [...] Visto que reduz a necessidade de matérias-primas, trabalho, tempo, espaço e capital, o conhecimento passa a ser o recurso central da economia avançada.

Outra expressão que surge no final da década passada é a de “sociedade de saberes”, menos utilizada, mas também identificada com o esforço da universidade em reivindicar uma abordagem não apenas econômica para a questão do conhecimento. Em língua portuguesa, como em outras línguas latinas, “saber” é diferente de “conhecimento”, ao contrário do inglês, em que a mesma palavra (*knowledge*) denomina os dois processos. Em consequência, podemos considerar uma dimensão mais globalizante e analítica para “conhecimento”, e outra, mais prática, para “saber”.

Um rápido esboço das transformações ocorridas no Brasil, no tocante ao impacto da informática no contexto delineado acima, evoca o período da reserva de mercado, em vigência entre 1984 e 1992. Ao final da reserva, iniciaram-se importações durante o governo Collor, embora universidades já tivessem acesso a computadores vindos do exterior antes do início da gestão. Sempre sob a influência da globalização, um Plano Nacional de Desestatização é colocado em prática a partir de 1991 e depois reestruturado no governo Itamar Franco. Em agosto de 1995, no governo Fernando Henrique, é abolido o monopólio estatal das telecomunicações e, em julho de 1996, o senado aprova a Lei Mínima das Telecomunicações, a partir da qual ocorreu a venda de licenças para a concessão de exploração do serviço de celulares. Um ano depois, em julho de 1997, nova legislação traça o caminho de entrada do Brasil na era dos celulares, wireless, banda larga, na universalização da telefonia e das telecomunicações.

Já em 1985, a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) estava conectada à chamada internet acadêmica; dez anos depois, em 1995, têm início as operações da *World Wide Web* (teia de alcance mundial), a plataforma gráfica da internet. Em cerca de 10 anos, de 1998 a 2008, as empresas de telecomunicações investiram cerca de R\$ 140 bilhões para modernização e expansão

do sistema. Dados da Anatel indicam que o Brasil terminou março de 2018 com 235,8 milhões de celulares e densidade de 112,98 cel/100 hab. Um relatório sobre economia digital, divulgado em fevereiro de 2018 pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, na sigla em inglês), colocou o Brasil em quarto lugar no *ranking* mundial de usuários de internet. Com 120 milhões de pessoas conectadas, o Brasil fica atrás apenas dos Estados Unidos (242 milhões), Índia (333 milhões) e China (705 milhões).

Essa realidade mostra-se indispensável para uma visão global sobre a questão da sociedade de informação ou de conhecimento. De um modo geral, há uma tendência para se reconhecer na primeira um nexos com o trabalho, e daí os processos de captação, processamento e transmissão têm seu papel reiterado; na segunda, uma ênfase na produção de conhecimento e na formação de agentes econômicos capacitados para esse fim.

Percorrendo uma trilha de caminhos que se bifurcam, podemos afirmar que as duas vertentes coexistem nas organizações e em vários pontos se tangenciam. O modo como a empresa vive na sociedade da informação pode ser nitidamente verificado no uso integrado da internet, dos dispositivos próprios desse meio, como *sites*, WhatsApp, *blogs*, Twitter, redes sociais, como o Facebook, bancos de dados, entre outros, sobre os quais vamos discutir no próximo tópico.

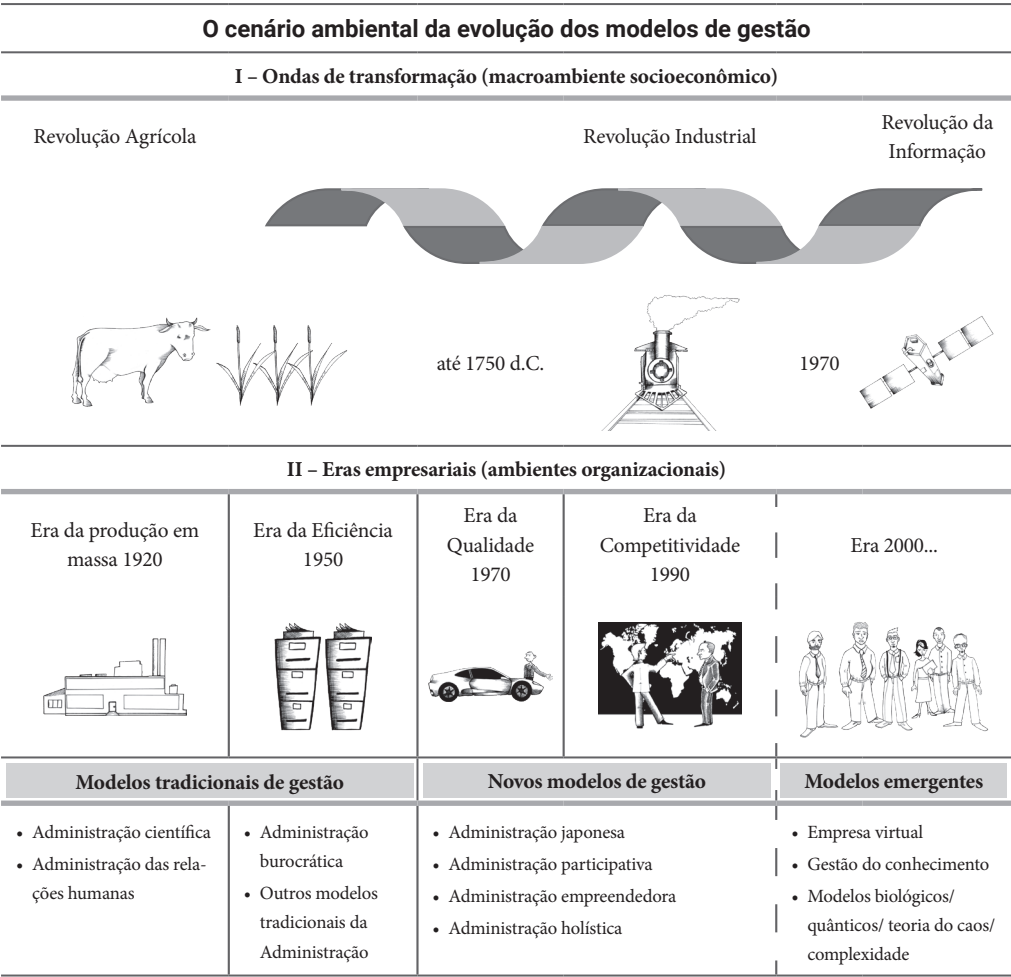
Quanto ao impacto da sociedade do conhecimento, vamos encontrar no conceito de “gestão de conhecimento” (*knowledge management*) nas empresas o processo de construção colaborativa de saberes, de acordo com uma avaliação segundo a qual esses saberes são um bem estratégico da organização. Como esse dispositivo é uma via de mão dupla, vamos dizer que o saber dos agentes é uma propriedade da empresa, mas, por outro lado, todos se beneficiam com seus resultados.

Em primeiro lugar, faz-se necessário contextualizar a gestão de conhecimento no quadro geral das “visões” sobre a empresa, utilizando-se aqui de uma expressão genérica para englobar os modelos de gestão empresarial.

Pereira et al. (2001) esquematizam a evolução dos modelos de gestão em três níveis conceituais:

- **Conceito de Ondas de Transformação** – representadas por momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional (TOFFLER, 1980, p. 24).
- **Conceito de Eras Empresariais** – trata-se dos estágios de evolução empresarial, a partir da Revolução Industrial (Segunda Onda de Transformação), cada um com seus paradigmas gerenciais próprios (MARANALDO, 1989, p. 60).
- **Conceito de Modelos Emergentes** – trata-se do conjunto próprio de concepções filosóficas e ideias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

**Figura 1 – Evolução dos modelos de gestão com destaque para a gestão do conhecimento**



Fonte: Adaptada de Pereira et al., 2001.

Interessa-nos destacar a gestão do conhecimento como modelo emergente e com o qual a comunicação empresarial mantém uma proximidade estratégica, porque se alimenta do êxito de suas políticas e, antes, contribui na definição de metas.

Da segunda metade dos anos 1990 para cá, assistimos à sistemática construção do conceito de gestão do conhecimento (GC), sintetizado por Pereira et al. (2001) a partir de várias fontes:

Processo organizacional focado em resultados estratégicos, visando agregar valor (intangível) aos produtos e serviços, portanto, em benefício dos clientes, através de funções (subprocessos), como a identificação, a criação, a organização, a disseminação e compartilhamento, a avaliação, a mensuração, a retenção e proteção, além da aplicação do conhecimento no âmbito dos seus negócios e abrangendo toda a sua cadeia de valor. Na essência, gestão do conhecimento converte conhecimento tácito em conhecimento explícito.

De forma resumida, a GC inicia-se na coleta de dados, e a partir daí eles são sistematicamente analisados e orientados segundo determinadas diretrizes e interesses até a obtenção de resultados.

A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é a tônica das proposições de Nonaka e Takeuchi (1997); conhecimento tácito é um conjunto de saberes de natureza intuitiva,

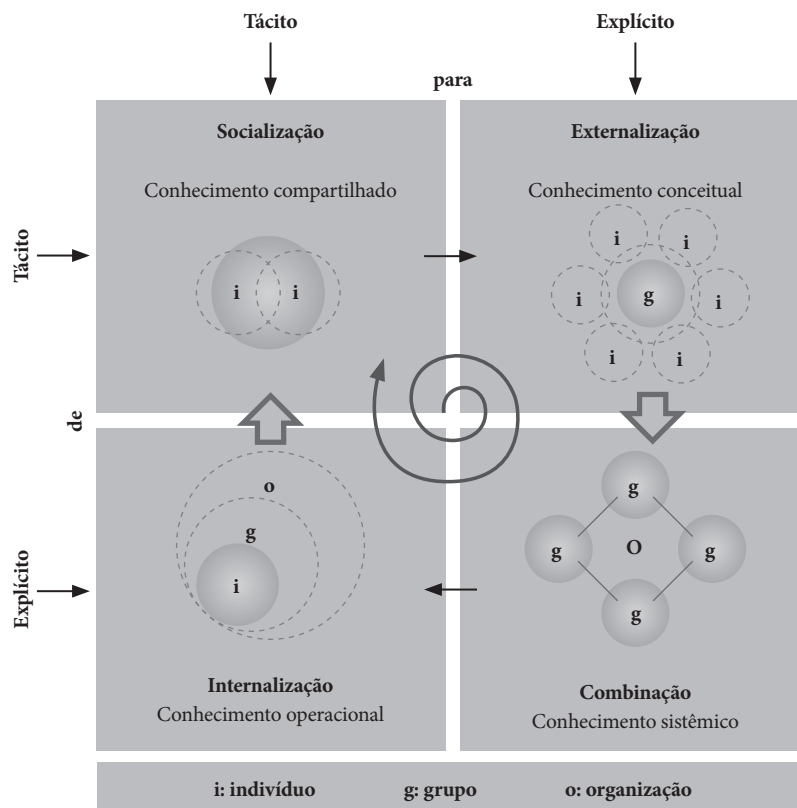


sentimental, interior, vazado em uma escala de valores e de crenças, difícil de ser verbalizado, como indica a palavra tácito, cuja origem latina (*tacitus*) significa “não expresso por palavras”; mas que todos os indivíduos possuem em algum grau, confundindo-se com a própria experiência e por isso é identificado como um conhecimento cotidiano: *sabemos mais do que somos capazes de expressar*. O conhecimento explícito, por sua vez, apresenta-se como uma forma racionalizante, articulada e verbalizada, facilmente socializada de diferentes formas, como manuais, relatórios, análises etc. O desafio da organização revela-se no traçado da conversão do primeiro no segundo, visando sua sociabilização e o decorrente ganho institucional.

A *conversação*, pensada nos termos da Escola de Montreal, com o seu sistema de *versões*, e orientada para o consenso como meta, mostra-se como um dos modos de “provocar” a tradução de um conhecimento em outro. Na linguagem da GC, costuma-se usar o conceito de *narrativa* para se referir às técnicas utilizadas no processo para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. Podem envolver tradição oral ou relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Na visão de Takeuchi e Nonaka é necessário produzir na empresa uma “espiral de conhecimento” que compreende um movimento de tácito para tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito e, finalmente, de explícito a tácito, como interiorização do conhecimento e etapa de realimentação do processo. Preveem-se etapas gradativamente mais complexas de acordo com as necessidades estratégicas da empresa, o que implica a necessária circulação dos conhecimentos. A espiral do conhecimento é representada pelo seguinte esquema:

**Figura 2** – Espiral do conhecimento



Qual é o papel da comunicação empresarial no contexto da gestão do conhecimento? Ora, como um dos agentes promovedores da conversação, o comunicador pode acompanhar o processo de “externalização” do conhecimento. Sociabilizar (tácito para tácito) é compartilhar, valendo-se da observação, da imitação ou da prática. Porém, caso se mantiver em estado de isolamento, a sociabilização revela-se uma forma limitada de criação de conhecimento. Em outros termos, a imitação permanece em estado “silencioso”, tácito. Por outro lado, a “explicitude” do conhecimento compartilhado na forma de um relatório, produto do levantamento de dados, ou a compilação de um manual, como percepção e sistematização de procedimentos, é a etapa da externalização (de tácito para explícito), um conhecimento novo, mas não necessariamente ligado à criação de conhecimento.

Há, contudo, uma etapa mais refinada, mais exigente, na qual o manual externalizado converte-se em instrumento de combinação (de explícito para explícito), porque não apenas objeto de observação da equipe ou externalização por parte de um gerente, mas de incorporação pela equipe; uma nova abordagem do material pode ocorrer nessa fase, aprimorando-o pela prática; finalmente, a internalização (de explícito para tácito) como incorporação, ampliação, extensão e reformulação dos conhecimentos tácitos.

Em síntese:

1. socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
2. externalização: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
3. combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
4. internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Cada modo do processo acima envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como mostrado abaixo:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo.
2. Externalização: indivíduo para grupo.
3. Combinação: grupo para organização.
4. Internalização: organização para indivíduo

A empresa criativa convive com todos esses padrões de forma dinâmica e interativa, em um movimento espiral incessante. Compete ao comunicador tornar a partilha mais eficaz, com o uso adequado das ferramentas de comunicação ao seu dispor, bem como com uma parceria com a gestão de pessoas. A empresa capaz de fazer uso da gestão de conhecimento estratégico encontrará com mais nitidez formas de mensurar sua eficiência, influenciando a tomada de decisão perante os diversos públicos, a começar pelos clientes e também em relação aos canais de distribuição. Como passa a contar com equipes mais comprometidas, a visão de conjunto da organização estará menos sujeita a distorções ou à indiferença por parte dos agentes e, pelo contrário, tenderá a ser produto do esforço de análise de grupos. Nesse sentido, as fontes de informação das quais depende passam por criterioso refinamento, já que esse processo se mostra mais participativo.

## 7.2 BICC e ferramentas de mídia *on-line*

O conjunto de dados de uma empresa transforma-se em informação quando se torna uma matéria inteligível e dele se possa extrair uma compreensão sobre determinada realidade. Desde a Antiguidade, persas, fenícios e egípcios, entre outros povos orientais, cruzavam informações em busca de um melhor entendimento sobre agricultura, condições climáticas e navegabilidade. O que há cerca de 30 anos se chama de *business intelligence* nada mais é que o cruzamento estratégico de dados para ajudar a empresa a se posicionar com mais precisão e eficiência diante de uma enorme variedade de questões. Empresas de grande porte, como bancos, seguradoras e financeiras, necessitam de dados precisos sobre a situação, logisticamente considerada, atentando-se nesse caso às demandas dos clientes, geralmente na casa de centenas de milhares.

O armazenamento de dados exige a aquisição de tecnologia adequada e criação de um projeto holístico e coerente com a natureza e a dimensão do planejamento estratégico da empresa. O *Business Intelligence Competency Center* (BICC) reúne as ferramentas de tecnologia e pessoal treinado para a análise dos dados. As informações originárias dos hábitos de compra dos clientes, assim como de seus contatos com a empresa e de suas reclamações, devem ser criteriosamente armazenadas em bases de dados de forma classificada e ordenada, para que, quando necessário, a empresa possa lançar mão de indicadores precisos no apoio à tomada de decisões.

Com o registro de todas as informações do cliente, um fabricante de sucos naturais pode saber em pouco tempo a região do estado ou do país que deverá ser foco de uma campanha de estímulo às vendas. Com a ajuda de *softwares* especiais, pode-se acessar um gráfico na tela do computador sobre o consumo da marca em supermercados de diferentes portes em um mesmo bairro. Os *softwares* combinam dados de consumo com mapas e informações de natureza geográfica.

Por conta da capacidade de cruzamento de dados, com muitas variantes, a marca de sucos de nosso exemplo poderá ser encontrada ao lado de salgados e pizzas congelados ou próxima da seção de material para festas (guardanapos, pratinhos etc.) como resultado de um posicionamento (físico) estratégico nas prateleiras de supermercados. Eis uma estratégia que o fabricante poderá oferecer ao setor supermercadista a partir do cruzamento e da análise de dados.

### 7.2.1. Cultura de rede e ferramentas de mídia *on-line*

Refletir sobre o uso de ferramentas *on-line*, em um capítulo como este, e em perspectiva com o escopo da comunicação empresarial, coloca-nos de imediato a exigência de ir além da simples relação do nome dessas ferramentas, acompanhado de alguma informação sobre sua natureza e alcance. O motivo disso é, outra vez, a condição imposta pelo alinhamento de políticas, processos e práticas que o objeto de estudo deste livro sugere. Nas linhas a seguir, procuramos aludir, não apenas às ferramentas, mas, sobretudo, compreender seu contexto político e filosófico no qual a necessidade de produção de conhecimento, como diferencial e estratégia de mercado, ultrapassa os limites do ganho na forma de capital monetário e evoca outras forças sociais.

Vamos dizer que estamos procurando encontrar as bordas do quadro que nos interessa e, assim, visualizando o traçado de sua moldura, enxergar melhor o conjunto e o contorno de cada objeto. O todo é mais que a soma de suas partes e, em uma tentativa de compreensão baseada no

pensamento complexo, admitimos que o todo está na parte e também esta se faz notar no todo em permanente dinâmica de diferenciação e indiferenciação dos objetos. A primeira aresta dessa moldura é o conceito de *capital social*.

### 7.2.1.1 Capital social

Em um mundo no qual a comoditização<sup>4</sup> é um fenômeno que despersonaliza indivíduos, passa-se a valorizar o seu “capital social”, representado pela rede de contatos sociais, validada pela expectativa de reciprocidade e comportamento confiáveis, favorecendo o indivíduo e fortalecendo os laços sociais. Empresas geram valor diferenciando-se no mercado e a comunicação percorre caminhos para anunciar essa condição com eficiência: ser diferente = + identidade; no entanto, um outro teorema este século tem-nos ensinado: “você é o que você compartilha”.

Empresas devem saber compartilhar, o que, nos termos do assunto deste tópico, significa: acesso a *downloads* de interesse do público (não apenas da empresa) a partir de *sites*, *blogs* e *tweets* corporativos e ambientes virtuais de Educação a Distância (EaD) compartilhados com o público mediante certas condições. Há instituições com universidades corporativas, no sistema de EaD, com cursos que tentam suprir necessidades dos funcionários e da empresa, e que poderiam ser facilmente compartilhados com o público. Existem cerca de 250 universidades corporativas no Brasil, entre as quais a Motorola University, Universidade do Hambúrguer do McDonald's, Escola Amil, Instituto de Formação Carrefour, Universidade Algar, Unite da Telemar, Universidade TAM, Academia Accor, entre outras. Uma programação de *chats* com especialistas em temas afins da empresa (ou não) é bastante fácil, do ponto de vista técnico, de se promover a partir do *site*.

### 7.2.1.2 Cauda longa

Segundo o conceito de cauda longa, de Chris Anderson, a internet, em particular, e a cultura digital, genericamente, fizeram despencar preços de produção e distribuição de serviços e produtos. Durante mais de 150 anos, devido aos altos preços de ambos os processos, as empresas concentraram seus esforços na oferta de uns poucos produtos que poderiam, em uma economia de massa, pagar os custos de seu lançamento e permanência no mercado. Anderson compara essa economia ao corpo de um cão, cuja cabeça é representada pela economia de massa; porém, à medida que o público necessitasse de produtos especializados, ele teria que deslocar tempo e dinheiro para encontrá-la, percorrendo uma longa cauda – que se afastava da cabeça do cão – em direção ao mercado de nichos. Os bens culturais, os chamados *bens do imaginário*, como livros e músicas, favoreceram-se com o barateamento de sua produção e distribuição. A nova economia deverá instigar a criatividade das empresas para compreenderem a ocupação de centenas de pequenos mercados – a cauda – o que, entre outras coisas, exigirá novo modelo de comunicação, talvez mais centrado nas redes sociais.

---

4 *Commodity*, em inglês, significa “mercadoria”; é um termo utilizado nas transações comerciais de origem primária nas bolsas de mercadoria. Os produtos de origem primária são representados por matérias-primas ou produtos com baixo grau de industrialização. Os produtos *in natura*, cultivados ou minerais são exemplos de *commodities*. *Comoditização* é uma expressão utilizada para enfatizar o caráter indiferenciado de objetos, processos ou mesmo indivíduos, em recorte *metafórico*.

### 7.2.1.3 Rede social

Uma rede é um sistema de conexões e talvez, como objeto e como metáfora, seja uma das imagens mais antigas da humanidade. O corpo humano é uma rede, assim como os ecossistemas. As redes sociais interconectam indivíduos e instituições a partir de interesses diversos, entre os quais, os profissionais e os afetivos. Como um campo aberto para a troca de informação, as redes *on-line* possuem um poder de propagação com o qual as redes *off-line*, fora do mundo virtual, não conseguem competir. Não se confunda o *site* do Facebook com a rede formada pelas pessoas cadastradas nesse portal. São estas que tecem a rede com a ajuda das funcionalidades oferecidas pelo serviço. Há centenas de redes sociais na internet, em relação às quais as empresas devem desenvolver uma opinião e eventualmente participar com ideias e ações.

### 7.2.1.4 Coworking

Trata-se de uma atitude laboral baseada na partilha de ideias, experiências e projetos comprometidos com novas formas de pensar. Profissionais liberais e empreendedores encontram-se em um espaço previamente definido (cafés, escritórios colaborativos, eventos etc.) para compartilhar valores sem, necessariamente, trabalharem juntos nos mesmos projetos; o que se procura é a sinergia, a troca, um ponto de vista inesperado. Não apenas pessoas participam dessas experiências, mas um número crescente de empresas ao redor do mundo. É um formato colaborativo diferenciado, já que o contato pode ser esporádico e até pontual, de modo que, deseja-se e reconhece-se a colaboração, mas submetida a um outro *design*. The Impact Hub ([www.impacthub.net](http://www.impacthub.net)) é uma das entidades (autointitulada de *ecossistema*) promovedoras desse tipo de atitude laboral, estruturada como uma rede com unidades espalhadas em mais de 20 cidades<sup>5</sup> ao redor do mundo.

### 7.2.1.5 Blog

A inserção desse item – muito conhecido por todos os internautas, o que poderia dispensar apresentação – merece, no entanto, menção individualizada porque, como se verá, ele é uma das mais importantes “personagens” do *marketing* de conteúdo, na sua função de “gerador de autoridade”.

Abreviação de *weblog*, é um artefato digital que permite a publicação de textos em processos ágeis e bastante simplificados. O *blog* integra o que no mundo digital é conhecido como *personal knowledge publishing* (publicação de conhecimento pessoal), revelando nessa inclinação uma afinidade com o diário, já que, muitas vezes, são registradas anotações intimistas, gosto e outras marcas da subjetividade. De acordo com Escobar (2009, p. 217), três atributos caracterizam um *site* como *blog*:

- a) Facilidade e agilidade para a publicação de conteúdos, dispensando o conhecimento de linguagens de programação como HTML, PHP ou JavaScript;
- b) Disposição do conteúdo (cuja unidade mínima denomina-se post) em ordem cronológica inversa, de modo que as publicações vão se sucedendo da mais antiga para a mais recente. Esta, situada no topo da página, é a primeira a ser visualizada pelo internauta na tela de seu computador. Alguns estudiosos

---

5 O *site* do Hub São Paulo está disponível em: <<http://saopaulo.impacthub.com.br/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

consideram que esse atributo é o que diferencia os blogs de outros tipos de publicação on-line (PAQUET, 2002; BLOOD, 2003); c) Data, hora e autor de cada post registrados automaticamente.

Na empresa, os *blogs* podem ser utilizados para substituir, pelo menos em parte, jornais e boletins, além de atualizar o *site*, artefato digital menos dinâmico e com outras finalidades. São funções dos *blogs*: gestão de relacionamento com o cliente; suporte ao cliente; releases sobre eventos; divulgação de premiações e sucesso de metas da empresa; valorização de funcionários com a divulgação das suas boas práticas profissionais; notícias de interesse dos funcionários; divulgação de cursos de especialização e convênios; divulgação de reuniões de confraternização do grupo; apresentação de formandos de curso de especialização patrocinados pela empresa; *releases* de lançamentos de novos produtos; notas oficiais da empresa e carta aberta do CEO (*Chief Executive Officer* – Diretor Executivo); divulgação de promoções e concursos; divulgação de entrega de prêmios; divulgação de eventos patrocinados pela empresa; entrevistas e aparição da empresa em reportagens na mídia.

#### 7.2.1.6 Marketing digital

Optamos por incluir o *marketing* digital neste capítulo, justamente para pôr em evidência seu caráter educador, multicanal e por isso mesmo híbrido nos termos contextualizados abaixo.

Trata-se de um conjunto de estratégias, cujo objetivo é a promoção de uma marca na internet. O *marketing* digital faz uso de diferentes canais *on-line* e métodos que permitem a análise dos resultados em tempo real.

A internet, para usar expressão da teoria da guerra, é o teatro de operações do *marketing* digital em sua batalha pela atenção do internauta em favor de determinada marca e/ou produto.

A rede de computadores mudou e vai mudar ainda mais o modo como as pessoas compram e se posicionam criticamente em relação a preços, qualidade da interação com *site* da empresa, diversidade de produtos e marcas e efetividade na entrega da mercadoria. Tudo isso em termos de interatividade vem empacotado como informação que o consumidor processa e em relação à qual responde afirmativamente (comprando ofertas) ou não. Conforme o portal da Resultados Digitais, a principal empresa do setor de *marketing* digital, as estatísticas demonstram o crescimento dessa modalidade mercalógica:

- O orçamento de mídias digitais deve dobrar nos próximos 5 anos (Fonte: WebDAM.com);
- 87% dos usuários de internet agora possuem um smartphone (Fonte: Global Web Index);
- O Inbound Marketing gera 54% mais leads que o Outbound Marketing (Fonte: WebDAM.com);
- Marketing de Conteúdo é 62% mais barato que o tradicional e gera aproximadamente 3 vezes mais leads (Fonte: Demand Metric);
- Três milhões de anunciantes usam o Facebook para alcançar os seus consumidores (Fonte: AdWeek);
- As empresas B2B que possuem blogs geram 67% mais leads do que as empresas que não o têm (Fonte: WebDAM.com);

- O Instagram passou a marca de 200 mil anunciantes 5 meses após abrir a sua plataforma de anúncios (Fonte: AdWeek);
- 93% das decisões de compra são influenciadas pelas mídias sociais (Fonte: Ironpaper);
- Profissionais de marketing que priorizaram trabalhar com blog têm 13 vezes mais chances de obter ROI positivo (Fonte: Socialmedia). (RESULTADOS DIGITAIS, 2018, p. 5)

Para cumprir seus objetivos, o *marketing* digital lança mão de ferramentas e estratégias, cujo significado, pensado em conjunto, concedeu novo alcance a cada uma delas, não apenas potencializando sua cobertura, mas dotando-as de um caráter educativo em favor do consumidor.

- *Marketing* de conteúdo;
- *E-mail Marketing*;
- Redes sociais;
- Otimização de conversão – CRO;
- *Marketing* de busca – SEM.

Optamos apenas por fazer um breve comentário sobre *marketing* de conteúdo, embora ele mobilize uma série de esforços e por si só tenha desenvolvido uma metodologia própria.

#### 7.2.1.7 *Marketing* de conteúdo

O *Inbound Marketing* é a principal estratégia de *marketing* digital e vem sendo explorado por milhares de empresas na atualidade. Sob sua abrangência, encontra-se o *marketing* de conteúdo.

Essa modalidade é representada por qualquer estratégia de *marketing* que busque captar o interesse das pessoas de forma não invasiva ou interruptiva. Ao contrário das propagandas que interrompem a fruição de um programa na TV, por exemplo, o objetivo é atrair o público sutilmente. Kotler e Keller (2012, p. 143) destacam que os profissionais de *marketing* têm se referido ao *marketing* de permissão nos seguintes termos:

*marketing* de permissão, uma prática de marketing que pressupõe uma permissão expressa dos consumidores-alvo, parte do princípio de que os profissionais de marketing não podem mais usar o “marketing de interrupção” via campanhas de mídia de massa. De acordo com Seth Godin, um pioneiro na técnica, as empresas podem desenvolver relacionamentos mais sólidos com os consumidores, respeitando seus desejos e enviando-lhes mensagens somente quando eles expressam disposição em se envolver mais com a marca. Godin acredita que o marketing de permissão funciona porque é “esperado, pessoal e relevante”.

No *marketing* de conteúdo, toma-se como premissa que o consumidor, em sua atitude mais ativa e interessada em conhecer melhor aquilo que compra, incline-se a acessar conteúdo sobre esses produtos e serviços. Para se chegar a essa conclusão, as transformações operadas na Sociedade do Conhecimento teriam propiciado aos analistas a percepção segundo a qual o ato de escolha dos itens de consumo estaria cada vez mais sujeito a filtros racionalizantes.

Não que o conteúdo oferecido pelas empresas esteja isento do mesmo apelo da propaganda tradicional baseado na persuasão (mais emoção do que razão) sobre o consumidor. Nesse conteúdo, dependendo da empresa que o disponibilize, lá estão os adjetivos pertencentes à gramática da



propaganda, da mesma forma como o uso de cores, imagens atraentes, programação visual que o aproxima de um anúncio etc.

No entanto, tudo isso é feito de modo contido para não descaracterizar o material; ademais, a missão de informar (mais do que a de persuadir) concorre paralelamente com a de “formar” o consumidor, suscitando nele maior grau de consciência e como resultado maior cuidado na hora da compra.

Na busca do “algo mais” nas empresas, as pessoas não se contentariam apenas com a oferta e promoção (embora essa estratégia continue exercendo forte apelo) de produtos e serviços e tampouco apenas com o conteúdo proporcionado por *e-books* (um “material rico”, na terminologia do *marketing* de conteúdo), por exemplo, um dos formatos de organização do pretendido conteúdo.

É necessário que a empresa esteja pronta para criar valor para sua “audiência e responder às dúvidas e dores que eles têm antes mesmo que saibam que seu produto ou serviço é a solução que eles precisam”, como está posto da mencionada Resultados Digitais.

A empresa que se habilita na adoção das técnicas do *marketing* digital terá que aprender a pensar como o consumidor. Isso para tentar colocar-se à altura das demandas dos públicos que, como se percebe, vão além do ter à disposição os itens capazes de atender às suas necessidades e desejos, como preconiza o *marketing* tradicional. Assim, aquela empresa que vende soluções de informática para a gestão de pessoas (antigo RH) terá que aprender a raciocinar como a *persona* com quem passará a dialogar. Essa *persona* é encarnada pelo gestor de pessoas das empresas com suas necessidades relacionadas, por exemplo, à Gestão de Conhecimento.

Portanto, o conteúdo oferecido a ele versará sobre uma série de temas, como as diferentes correntes da educação corporativa, recursos como a criação de universidade corporativa no sistema de Educação a Distância, em AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem), produzido pela empresa de informática, ou de metodologias como uma tratada pelo filósofo francês Pierre Lévy, a Árvore de Conhecimentos, operada por *software* específico também fornecido por essa empresa etc.

Um formato muito utilizado pelo *marketing* de conteúdo é o *blog*, conforme recomendação da Resultados Digitais:

Com bons conteúdos e uma boa otimização em SEO (Search Engine Optimization, ou Otimização para Mecanismos de Busca), o blog é a melhor maneira de você conseguir tráfego para seu *site*.

Muitas vezes, o blog é a porta de entrada de futuros clientes. Portanto, é importante que o blog de sua empresa seja relevante e conquiste a atenção do usuário. Só assim esse usuário se tornará um Lead e, futuramente, um cliente.

No entanto, mostra-se eficaz a produção de “material rico”, citado acima:

Posts de blog e vídeos são bons conteúdos para atrair visitantes, mas para uma estratégia de Marketing de Conteúdo completa, é necessário ter um conteúdo intermediário, mais aprofundado.

É essa a função de um conteúdo rico: um material educativo que agrega valor para seus visitantes. Oferecendo esse tipo de conteúdo, sua empresa pode continuar educando seus potenciais clientes e preparando-os ao longo do tempo e, no momento certo, fazer a abordagem de venda.

Um dos formatos de material rico mais populares é o e-Book, que serve muito bem para textos que ficam extensos demais para serem um post de blog. Mas além dos e-Books, você pode também criar *webinars*, ferramentas, kits, infográfico. (RESULTADOS DIGITAIS, 2018, p. 7)

### 7.2.1.8 Comunidades de prática (COP)

São grupos formados em torno de interesses comuns à sua profissão, dentro ou fora das organizações, ao longo de qual processo constroem-se condições de compartilhamento de conhecimento e relações de aprendizagem. A intranet pode ser uma ferramenta útil para essa dinâmica, embora as comunidades frequentemente não prescindam dos encontros presenciais. Há várias empresas que estimulam essa experiência, entre as quais, no Brasil, uma estatal, a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

## 7.3 Comunicação empresarial e ética

Há uma indagação de fundo eminentemente ético e moral que nos remete ao tema deste tópico: “como agir na relação com os outros?” Do ponto de vista das relações interpessoais, o problema encerra em si considerável grau de complexidade e talvez ainda maior pelo ângulo da experiência das organizações. Empresas possuem públicos diferenciados e, como se verá, a ética organizacional é uma prática de relacionamento que exige a assinatura de múltiplos contratos – um com cada público – diferentemente do que ocorre nos relacionamentos interpessoais em que vigora a intersubjetividade, ao contrário do diálogo da empresa com os seus públicos, orientado, no plano ideal, pela objetividade, que se quer inerente ao mundo organizacional.

Moral e ética<sup>6</sup> são palavras que nos surgem, habitualmente, como sinônimas. Ambas indicam o conjunto de princípios ou padrões éticos. Etimologicamente, *mores* (do latim) e *ethos* (do grego) remetem à ideia de costume. Costumes são práticas ou regras sociais reiteradas ao longo do tempo, conforme a predisposição de certa sociedade e a sua convicção em julgar esses costumes como algo valioso e provido de sentido no relacionamento entre os indivíduos. Por sua vez, esse sentido se sustenta como uma referência a partir da qual os indivíduos se guiam ora afastando-se, segundo seu arbítrio, ora reconhecendo e acatando os seus sinais.

Costumes são invenções sociais, convenções que se fundamentam em valores; valores são formas específicas de interpretar o mundo, impondo-se como substrato na formação das culturas; como tal, os valores são, a um só tempo, produto de subjetividades e de uma objetividade atribuída às vezes a uma racionalidade superior como a do próprio Deus. Nenhuma cultura sobrevive sem valores e sem sua cristalização na forma de costumes. A partir deles, as sociedades estabelecem direitos e deveres, diferem o certo do errado e julgam seus membros e as instituições.

Mesmo os teóricos, que aludem a uma racionalidade divina, não deixam de reconhecer que os valores (pelo menos a maioria deles, segundo essa visão) não existem em si mesmos. A exemplo dos costumes, sua materialização plástica, os valores são construções sociais, produto

---

6 Para a redação desse tópico, valemo-nos, entre outras fontes, da leitura do volume dedicado ao tema transversal ética, integrante dos Parâmetros Curriculares Nacionais do MEC: Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro081.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

da convivência entre os indivíduos, os quais atribuem significado, escala e abrangência a cada um deles. Assim, podemos pensar em uma hierarquia entre os valores, que é reflexo das necessidades, desejos, condições e circunstâncias que suscitaram a sua criação como algo valioso que deve ser respeitado. Esse processo é dinâmico, portanto, mutável ao longo da história de uma cultura ou de uma sociedade, de modo que determinados valores ora possuem maior importância ora menor, transformando-se incessantemente, dando origem a novos valores.

Contudo, não basta determinar valores e reconhecê-los como válidos no aqui e agora; é necessário projetá-los no tempo como uma prescrição a todos os membros de uma sociedade. Eis o campo da moral e da ética como um conjunto de valores que se mostram também decisivos para a constituição das leis.

A par de sua origem etimológica que identifica uma a outra, aceita-se, modernamente, que enquanto a moral encarna bem o seu significado original, como um corpus de princípios, crenças e regras que orientam a conduta dos indivíduos, a ética constitui-se como uma reflexão crítica da moral. Naturalmente, essa diferenciação não é uma dissociação, muito pelo contrário, pois a reflexão empreendida pela ética é, digamos, “solicitada” pela moral em vários momentos.

Não há nenhum fenômeno da vida em sociedade que se mostre desligado de uma moral. É por nos valermos dessa moral que podemos julgar fatos, atitudes, políticas e sua relação com uma realidade em particular. No entanto, o cotidiano às vezes nos coloca diante de situações-limite, para cuja reflexão necessitamos da intervenção crítica da ética, embora não obrigatoriamente nossa reflexão ética dependa de fatos extraordinários para se manifestar.

Contextualizando fora do âmbito pessoal: uma empresa (leia-se: seus gestores e, eventualmente, o comunicador) deve lançar mão de estratégias de *marketing* agressivas, cujos princípios são polêmicos, pois de modo contrário perderá terreno para a concorrência? A opção por essa linha de “defesa” é justificável diante do argumento de que a perda de mercado resulta em demissões?

Como dimensão crítica da moral, a ética não se caracteriza por um caráter normativo. A ética se preocupa em analisar a consistência e a coerência dos valores que embasam as ações, com o objetivo de esclarecer e questionar os princípios que norteiam essas ações, visando dotá-las de um significado autêntico nas relações humanas. Nesse sentido, toda discussão que vise avaliar a moral de determinado procedimento leva em conta a coerência entre práticas e princípios, evidenciando o caráter ético dessa operação. Dito de outra forma: a ética reformula ou fundamenta os valores e as normas componentes de uma moral, sem ser em si mesma prescritiva. Daí a relação profunda entre uma e outra, motivo pelo qual certos autores reconhecem na ética uma função “atualizadora” da moral.

Como um saber não normativo, a ética detém-se sobre princípios e não sobre regras. No caso das organizações, a ética parte da perspectiva de que as empresas são justas e agem segundo um arcabouço de princípios legais (regras), visando ao cumprimento de sua missão em consequência do qual geram lucro. Nesse caso, a pergunta ética é: “o que é ser justa?”, considerando a missão da empresa e a realidade dos diversos públicos com suas necessidades e exigências específicas? Como agir de forma a atender a todos os públicos sem ferir os direitos e expectativas de nenhum? Para responder com clareza à pergunta, precisaríamos conhecer os valores que estão em jogo, momento

no qual perceberíamos que, por serem diferentes, fundamentam interesses diversos, os quais podem gerar conflitos na sua gestão.

Uma postura verdadeiramente ética não se dispõe a apaziguar as diferenças e seus respectivos interesses, pois toda tentativa poderia se mostrar deslocada e artificiosa. Problematicar a questão significa antes de tudo reconhecer que não há uma resposta absoluta, “pronta”, e mecanicamente aplicável na prática. Esse reconhecimento é próprio de uma postura crítica diante do objeto instalado no cotidiano. Depreende-se disso a natureza teórica da ética, que, no entanto, não se reduz a uma abstração. A ética “organiza o conhecimento”, como é peculiar à teoria, mas para favorecer o procedimento moral na prática cotidiana.

Qual é o papel da comunicação empresarial, considerando-se essa discussão? Uma pista é revelada no momento em que se alude aos vários públicos da empresa. Como agente de interlocução, o comunicador não poderá lançar mão de “respostas prontas” de natureza moral para levar a bom termo sua gestão. Isso porque alguns, ou vários dos interesses em jogo, são conflitantes, o que exige disposição para a análise contínua dessa dinâmica. Por exemplo: em um cenário econômico instável, em que o corte de gastos e o adiamento de projetos surgem como medida preventiva e austeridade da gestão (motivo de aplauso dos acionistas), será ético tratar do assunto, perante a imprensa e os funcionários, como uma estratégia de rotina? Ressalte-se que, eventualmente, aos olhos da presidência, anunciar os reais motivos (a contenção de gastos) implicaria assumir uma posição contraditória à imagem **pujante** da empresa com reflexos negativos sobre investidores, fornecedores e comunidade financeira. No caso, quem tem mais direito a uma relação inspirada pela confiança?

**pujante:** que possui grande força; robusto.

Em síntese, se formos considerar as quatro subáreas da comunicação organizacional – administrativa, mercadológica, institucional e interna – devemos insistir sobre a necessidade de uma permanente disposição para avaliar as políticas de comunicação que as integram e o alcance e os efeitos de cada ação. A começar pela comunicação de *marketing*, muitas vezes exageradamente persuasiva e divorciada de uma abordagem racional com base na argumentação. O *marketing* direto<sup>7</sup>, incisivo demais, passará a ser sufocante e certamente invasivo; o *marketing* social e o *marketing* cultural (integrantes da subárea institucional), se destituídos de uma visão esclarecida sobre sustentabilidade, acabarão reduzidos a artifícios pontuais sem valor para a empresa e para a sociedade. Quanto à comunicação interna, o uso de ferramentas muito voltadas para a valorização da imagem da empresa, por meio da divulgação eufórica e repetitiva do cumprimento de metas e da voz da presidência, torna-se inoportuno e insensível na avaliação do clima organizacional e das demandas dos funcionários.

Por mais que a comunicação não se limite à condição de um composto de ferramentas e, por outro lado, participe do planejamento estratégico como um ativo, a verdade é que ela por si só não cria valor ético. Ainda que a comunicação possa influir nas decisões organizacionais e favoreça a tessitura de relações éticas entre as partes. A ética é, antes de tudo, a matéria-prima da cultura organizacional e depende em grande parte da inclinação de seus dirigentes em reconhecê-la e aplicá-la como fundamento das suas decisões.

<sup>7</sup> Sistema interativo de *marketing* capaz de gerar respostas mensuráveis ou transações em qualquer localidade. São ferramentas de *marketing* direto: malas diretas, *e-mail marketing* e *telemarketing*.

A convicção para adotar referenciais éticos, claros e coerentes está diretamente ligada à reputação da empresa. Ora, a reputação pressupõe relações de confiança com os públicos, processo construído ao longo da história e balizado sempre pela observação de princípios éticos. A empresa luta pelos melhores resultados financeiros e econômicos, mas seus públicos têm o direito de conhecer os meios pelos quais obteve êxito e as políticas inerentes a esses resultados.

Vista por esse ângulo, a ética empresarial seria mais um dos fatores – o fundamental – desse ativo intangível que é a reputação. Como destacado acima, os interesses dos públicos são diversos e não raro conflitantes. No entanto, a ética não perde de vista sua pergunta fundamental: como agir de forma justa na relação com os outros?

A constituição de um “contrato social” entre a empresa e os públicos (os *stakeholders*) é uma proposta do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios<sup>8</sup>. Trata-se de uma abordagem, portanto, *multistakeholders*, pois tenta observar as demandas dos vários públicos e, para tanto, a entidade que o adotar deverá se comprometer com seis tópicos propostos pelo Instituto, integrantes da “gestão da qualidade ética-social”<sup>9</sup> da empresa:

- visão ética da empresa;
- código de ética;
- formação ética;
- sistemas organizacionais de atuação e controle;
- balanço social corporativo;
- verificação externa.

Sobre um desses instrumentos – o código de ética – o Instituto assinala que ele re-flete a noção de responsabilidade ética-social da empresa e como ideal teve um notável desenvolvimento em vários países, entre os quais os EUA, como demonstram as pesquisas. Em 1980, apenas 8%, das 500 empresas, entre as maiores identificadas pela revista *Fortune*, possuíam um Código de Ética, percentual que sobe para 77%, em 1985, e 90%, em 1990. Hoje, praticamente 100% das 500 maiores empresas estadunidenses possuem um código. No Brasil, temos vários bons exemplos de entidades que instituíram um código de ética, entre as quais o Grupo Pão de Açúcar, cujo documento pode ser acessado no *site*<sup>10</sup> da empresa.

No âmbito da propaganda, o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), fundado em 1980, tem como missão: “Impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou a empresas. [...] Sua missão inclui principalmente o atendimento a denúncias de consumidores, autoridades, associados ou [às] formuladas pelos integrantes da própria diretoria” (CONAR, 2018).

---

8 A instituição, uma Osci, foi fundada em 2003, em Campinas (SP), com o objetivo de fomentar a ética no meio empresarial e na comunidade de modo geral. O *site* da organização está disponível em: <[www.eticanosnegocios.org.br/](http://www.eticanosnegocios.org.br/)>. Acesso em: 10 maio 2018.

9 O Projeto RSC Brasil, que dispõe as diretrizes da gestão de qualidade ética-social, é inspirado no Progetto R-Ques (Qualità della Responsabilità Ético-Sociale d'Impresa), de 1999, desenvolvido por um centro ligado a uma universidade italiana.

10 Disponível em: <<http://www.gpabr.com/pt/etica-e-compliance/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

O Conar não tem poder de censura prévia de propaganda, pois seu trabalho prende-se à análise das campanhas que estão sendo ou foram veiculadas. Julgada pertinente a denúncia de publicidade enganosa ou abusiva, o órgão recomenda alteração de peças publicitárias ou suspende sua veiculação.

Como não poderia deixar de ser, a discussão sobre ética ocupa o centro das atenções e mobiliza diversos representantes dos setores comunitário, educacional, político, jurídico e empresarial. Afinal, a ética como reflexão e prática diz respeito a todo cidadão. Há, contudo, no país, um fenômeno entranhado em várias instituições que causa a angustiante sensação de uma cultura perversa, arcaica e anticidadã por definição: a corrupção.

Existem mecanismos de combate a essa mazela da vida nacional – no setor público e privado – programas e ações de todo tipo que investem nos princípios da cidadania e educam crianças e jovens com os valores mais legítimos da vida em sociedade. No entanto, para que o país possa dar como certo o compromisso com a superação ou amenização do fenômeno, a criação de políticas públicas de combate à corrupção é fator indispensável, porém ainda insuficiente. O processo depende sempre da firme convicção dos cidadãos e das empresas em repudiar e mesmo denunciar o fenômeno onde quer que ele se manifeste.

Esse é um trabalho árduo, complexo, pois, como se destaca, envolve todas as instituições em um empenho conjunto e decisivo para a consolidação dos valores e seu enraizamento em um projeto de nação.

O Brasil ocupa, infelizmente, a 96ª posição; caiu 17 posições em comparação ao ano anterior em um *ranking* sobre “percepção de corrupção”, publicado em dezembro 2017, pela ONG Transparência Internacional. O documento avaliou a corrupção do setor público em 180 países. Na escala que vai de zero (mais corrupto) a 100 (menos corrupto), o Brasil aparece com 37 pontos, três a menos que em 2016. O país também se encontra na pior situação dos últimos cinco anos. Em 2017, o Brasil dividia a 96ª posição com Colômbia, Indonésia, Panamá, Peru, Tailândia e Zâmbia. E ficava atrás de países como Timor Leste, Sri Lanka, Burkina Faso, Ruanda e Arábia Saudita. Desde 2014, o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) vem piorando no Brasil, que também deteriorou sua posição relativa a outras nações em desenvolvimento, como, por exemplo, os Brics. O país está agora à frente apenas da Rússia, que alcançou 29 pontos (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2018).

A lista traz em 1.º lugar Nova Zelândia, Dinamarca, no 2º lugar e Finlândia, Noruega e Suíça, dividindo o 3º lugar, países considerados menos corruptos, que acumularam 89, 88 e 85 pontos respectivamente (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2018).

## 7.4 Relações com o cliente

Tendo ainda como referência as quatro dimensões da comunicação empresarial, podemos fazer um rápido exame de dois grupos de fatores que dizem respeito ao relacionamento com clientes.

No primeiro grupo são levados em conta o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC e o *ombudsman* que podem ser relacionados à criação de um código de ética que ratifique os termos



do Código de Defesa do Consumidor<sup>11</sup> e o contextualize com a filosofia da empresa. Embora não se faça menção ao SAC e às funções do *ombudsman* no tópico anterior, cremos que a reflexão em torno dos vários fatores ligados à ética sirva como apoio para se entender como ela está presente em cada uma dessas dimensões.

No segundo grupo podemos considerar uma abordagem própria da área de *marketing*, a qual, por sua vez, associa-se às especulações realizadas neste capítulo sobre sociedade da informação. Trata-se do que Kotler e Keller (2012, p. 140) referem como “Valor Vitalício do Cliente” ou “*customer lifetime value*”, que podemos entender como o valor presente de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. É possível calcular, com base no custo médio de uma visita do cliente à empresa (salários dos funcionários, comissões etc.), mais o número médio de visitas de vendas e o custo para atrair esse cliente, o valor dele, em termos de ganho, ao longo do tempo. Conforme Kotler e Keller (2012, p. 140):

A empresa deve subtrair da receita esperada os custos que terá para atrair esse cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada (de 10 a 20 por cento, por exemplo, dependendo do custo do capital e das atitudes perante o risco).

Os cálculos do valor vitalício para um produto podem somar dezenas de milhares de dólares e até valores de seis dígitos.

Na verdade, o “Valor Vitalício do Cliente” servirá como um índice que deverá ser gradativamente aumentado pela Gestão do Relacionamento com o Cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM). Quanto ao CRM,

Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 142)

Não é uma tarefa simples identificar o cliente, por exemplo: qual ou quais são os clientes da cadeia de lanchonetes McDonald’s? E de uma determinada loja dos Supermercados Pão de Açúcar? O CRM é um ciclo que compreende três etapas básicas, continuamente ativas: conhecimento do cliente; planejamento de campanhas de *marketing* e ações de *marketing*; e vendas, as quais serão contempladas e melhoradas por um modelo proposto por Kotler e Keller (2012). A tecnologia da informação tem papel importante no processo, pois dinamiza a coleta e recuperação de dados, embora, naturalmente, não seja a tecnologia a portadora de inteligência, mas os responsáveis em identificar as informações de interesse da empresa e determinar os critérios de cruzamento de dados.

No âmbito das grandes empresas, as ferramentas e processos a seguir são administrados pelo BICC – cuja finalidade e características expusemos em tópicos anteriores – e em diversos pontos mantêm ligações com o CRM:

- *Softwares de call center* – o call center é um sistema que recebe e efetua chamadas telefônicas com a intermediação de operadores;

---

11 O download do documento pode ser efetuado a partir do site Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), disponível em: <<https://www.idec.org.br/codigo-de-defesa-do-consumidor>>. Acesso em: 10 maio 2018.



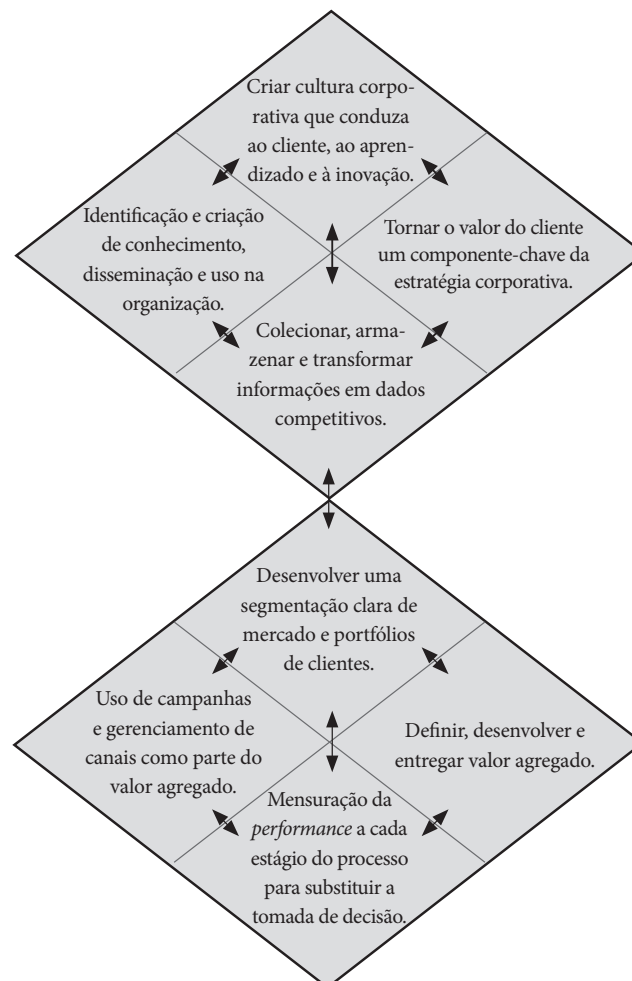
- *ERP – Enterprise Resource Planning* – sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema;
- *Datawarehouse* – sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada;
- *Datamining* – (mineração de dados) é o processo de varrer grandes bases de dados à procura de padrões como regras de associação, sequências temporais, para classificação de itens ou agrupamento.

São quatro as etapas que, segundo Kotter e Keller (2012), devem ser observadas para um eficiente relacionamento com o cliente:

- identifique seus clientes atuais e potenciais;
- diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa;
- interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos;
- customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

Ferro (2003) adaptou um modelo de gestão de relacionamento que articula elementos da cultura organizacional, da área de gestão do conhecimento e da área de informática, todos eles temas deste capítulo, e com a demonstração do qual encerramos nossas considerações.

**Figura 3** – Gestão de relacionamento do cliente – uma visão do processo



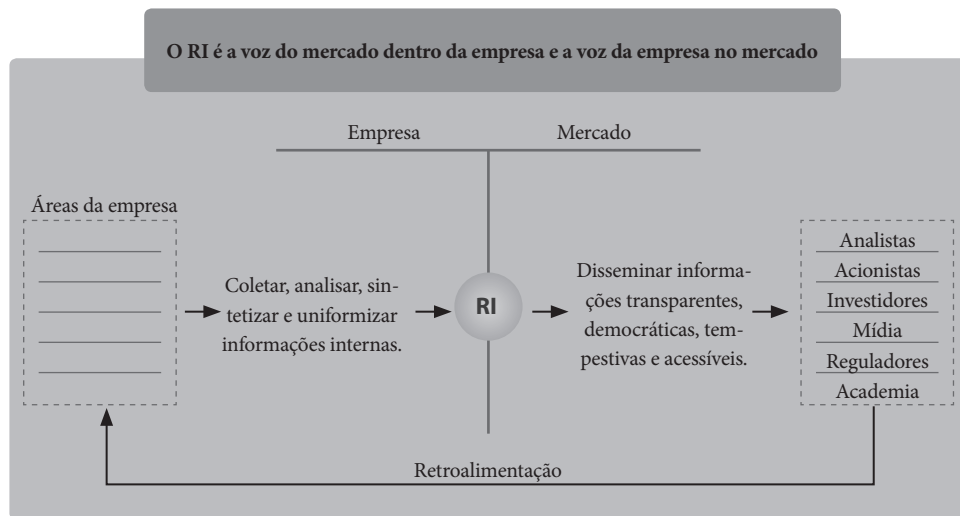
## 7.5 Relações com investidores

O tema deste tópico será tratado de forma bastante sucinta, a partir da referência a três fontes, apenas para oferecer ao leitor um panorama sobre os principais fatores envolvidos na relação com investidores, referida no meio financeiro pela sigla RI. O material reunido, no entanto, deverá servir como base para a pesquisa mais pormenorizada.

As relações com investidores foram, durante décadas, tarefa exclusiva dos departamentos financeiros, porém, novas necessidades dos mercados globalizados, principalmente nos últimos 10/15 anos, conduziram a atividade à sua atual condição estratégica. Assim, as RI combinam o uso das diferentes ferramentas das subáreas da comunicação empresarial com o conhecimento financeiro para prover aos mercados informações a respeito do desempenho da empresa e de suas perspectivas. Cabe a esse composto de comunicação e finanças criar e aplicar estratégias, com o objetivo de valorizar as ações da empresa no mercado, o que, por sua vez, exige a adequada projeção e melhoria da imagem institucional. O fornecimento de informações sobre o desempenho institucional, atividades e projetos faz-se indispensável como forma de tornar o processo transparente aos acionistas e potenciais investidores

O esquema abaixo demonstra bem todo o processo, indicando, à direita, os alvos da comunicação.

**Figura 4** – Relações com os investidores integradas à comunicação empresarial



Fonte: IBRI-BOVESPA, 2008, p. 18.

Bifulco (2010, p. 70) alinha diversos pontos para a formulação de um plano de comunicação, com base nas RI, cuja pertinência merece reprodução na íntegra:

- informar os investidores com clareza sobre os fatos relevantes que afetam de forma substancial a empresa;
- conhecer as necessidades e os formatos de informações dos mais importantes investidores e da mídia para melhor atendê-los;
- submeter todo o processo de comunicação à legislação que regula as relações da empresa com os investidores;
- conhecer a situação da empresa em seus mercados de atuação e os agentes de sua cadeia de suprimentos: fornecedores, concorrentes e clientes;

- verificar se o processo de comunicação está alinhado de forma coerente às premissas do planejamento estratégico;
- visualizar com clareza qual é a situação financeira e econômica da empresa para atender seus pontos fortes e fracos;
- coordenar o processo de comunicação de forma que todas as áreas usem uma linguagem comum com os públicos internos e externos da empresa;
- disponibilizar as informações sobre a empresa de modo equânime para todos os públicos;
- buscar usar sempre formas claras e objetivas de comunicação;
- procurar decodificar as mensagens do pessoal técnico da empresa para que esta seja compreendida por todos os públicos;
- divulgar de forma sempre correta as marcas e os produtos da empresa;
- monitorar a forma como a empresa é percebida pelos seus diferentes públicos e, em especial, funcionários, acionistas, clientes, sindicatos e entidades governamentais. (BIFULCO, 2010, p. 70)

Como alerta Argenti (2006, p. 211), a função de RI não se limita à produção e distribuição de relatórios anuais e trimestrais, tampouco ao atendimento de acionistas e remessa de informações para analistas de títulos. Sobretudo com a nova abordagem que se faz pelo viés da comunicação empresarial, deve-se estar preparado para ir em busca de investidores com oferta de ações da empresa, bem como de atualizações regulares, o que de resto implica uma meticulosa exposição sobre o desempenho para o mercado. Portanto, é preciso bater nas portas, com convicção e espírito empreendedor, além de se mostrar disponível para uma agenda de almoços com o cliente e principais executivos da empresa para estreitar relações entre todos.

Uma série de eventos de diferentes portes, dentro e fora da empresa, vai se tornando rotina para o comunicador; Argenti (2006) destaca ainda que as instituições com grandes recursos de RI podem desenvolver pesquisas para delinear de forma mais precisa o perfil dos investidores e, em consequência, obter dados sobre suas motivações. O objetivo dessa coleta é analisar o impacto potencial de determinados informes sobre o preço das ações.

Há boas iniciativas do governo brasileiro na área de RI como a criação do Portal do Investidor<sup>12</sup> que reúne uma série de informações, muitas das quais para jovens e crianças, distribuídas por diferentes suportes e ferramentas. O objetivo do portal é oferecer subsídios para a educação do investidor e se divide em quatro áreas: investidor, acadêmico, jurídico e investidor estrangeiro. As referidas ferramentas permitem consultar fundos de investimento e acompanhar o mercado. O público jovem tem à disposição histórias interativas, vídeos com especialistas, testes de conhecimento, *e-learning* (CVM Educacional) e versões eletrônicas das publicações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)<sup>13</sup>.

## 7.6 Relações com o governo

Há uma percepção sobre o relacionamento entre empresas e o governo que sempre aponta para dois fatores: a presença do Estado em praticamente todos os segmentos da economia, até

---

12 Disponível em: <[www.portaldoinvestidor.gov.br/](http://www.portaldoinvestidor.gov.br/)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

13 Disponível em: <[www.cvm.gov.br/](http://www.cvm.gov.br/)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

meados da década de 1990, e o “cipoal de leis” que rege a vida social no país. Ambos os fatores estariam na base da criação de instrumentos de defesa por parte das empresas e também da constituição de grupos de pressão sobre o governo.

Historicamente, há uma forma, por meio da qual, cidadãos e/ou empresas, valendo-se das vias legais, organizam-se para exercer a referida pressão sobre o governo. Trata-se da formação de lobby, palavra de origem inglesa que significa “antessala, átrio, vestíbulo, entrada”, alusão ao ambiente para onde se dirigiam os “grupos de pressão” sobre a Câmara dos Comuns, na Inglaterra, e para qual instância reivindicavam a participação no plenário do Parlamento. Nos Estados Unidos, usa-se a palavra com a mesma acepção, embora a ênfase recaia em “vestíbulo” de hotel, referência ao local onde o presidente eleito se hospedava antes de tomar posse na Casa Branca e, portanto, o momento em que ele e sua futura equipe de comando, bem como parlamentares em visita, viam-se frente às reivindicações do público.

Portanto, dentro da tradição dos dois países deve-se entender como *lobby*, de acordo com Fahrat (2007, p. 50), “toda atividade organizada, exercida dentro da lei e da ética, por um grupo de interesses definidos e legítimos, com o objetivo de ser ouvido pelo Poder Público para informá-lo e dele obter determinadas medidas, decisões, atitudes.”

No Brasil, a atividade não é regulamentada, razão pela qual é desenvolvida de modo informal e, frequentemente, é relacionada à corrupção; isto, em parte, seria decorrência da “blindagem” proporcionada pelas leis com as quais o Poder Público reveste os assuntos de Estado, mas que, contrariamente aos seus ideais, acabaria por abrir brechas para a corrupção.

Fahrat (2007, p. 54) faz um levantamento exaustivo, em várias fontes, que ratifica o objetivo e a condição do *lobby* como esforço coletivo para influenciar decisões, mas sempre dentro de parâmetros éticos e legais. Das várias fontes citadas, vale a pena transcrever a opinião de Laerte Setubal, um industrial e exportador, citado por Fahrat e, como tal, um sagaz lobista do comércio exterior brasileiro perante o Congresso estadunidense: “*Lobby* não significa necessariamente ter amigos influentes, mas ideias consistentes, e levá-las, de forma constante e sistemática, aos formadores de opinião. O principal objetivo do lobista é vender credibilidade, [o que] requer sequência e presença, mais do que contribuições financeiras”.

O Programa Internacional em Relações Governamentais, ocorrido em junho de 2008, mostrou-se uma das importantes iniciativas da Aberje, em parceria com a The George Washington University, para reforçar a legitimidade do *lobby* como um dos vetores de uma sociedade democrática e aberta ao diálogo entre Governo e empresa.

A política empresarial, exercida pelas associações e sindicatos patronais, a exemplo da Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, o chamado Sistema S – Sesi, Sesc, Senai, Senac<sup>14</sup> – e a Confederação Nacional das Indústrias, tem peso nas decisões do Governo Federal; seus agentes, embora não sejam chamados de lobistas, desenvolvem uma ou mais atividades, como as relacionadas abaixo, apontadas por Fahrat (2007) entre as que são postas em prática pela comunicação.

---

14 Serviço Social da Indústria, do Comércio, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e Aprendizagem Comercial, respectivamente.

No contexto que nos interessa, vale reconhecer a necessidade de adequação da linguagem, por parte do “comunicador-lobista”, a cada um dos interlocutores: legisladores e representantes do executivo nas três esferas governamentais (municipal, estadual e federal), ministros de Estado, líderes e técnicos de estatais entre muitos outros. Mais uma vez, Fahrnat (2007, p. 118) é preciso em suas considerações:

No contexto dos pleitos controversos, a utilização da comunicação social será tanto mais recomendável e necessária quanto os resultados esperados da ação dos lobistas possam intervir em formar, consolidar, melhorar – ou, conforme o caso, mudar – a imagem da empresa, corporação, produto, pessoa, serviço, entidade proposta, ideia, ideologia ou quaisquer outros interesses divisíveis – econômicos, políticos, sociais, regionais – no âmbito de determinada sociedade. [...]

Usada dentro dos parâmetros de veracidade, sinceridade, transparência e respeito ao público, a função da comunicação é expor e detalhar as propostas dos lobistas e os interesses por eles servidos, e, na medida do seu sucesso, torná-las aceitáveis. O uso adequado das técnicas, métodos e instrumentos de comunicação social cria adeptos, alerta opositores, abre controvérsia.

Essa versatilidade do lobista nada terá de oportunismo e não se confundirá nunca com tráfico de influência ou intercâmbio de interesses; jogadas escusas, “por baixo do pano”; uso de dinheiro para “obter favores”, “tratamento especial”, exceções às regras gerais e, sobretudo, não terá sua natureza deturpada e confundida com a corrupção, essa praga que assola as relações sociais, em geral, e a vida política em particular.

## Atividades

1. Que relações você pode fazer entre os conceitos de sociedade da informação e sociedade do conhecimento?
2. Nonaka e Takeuchi desenvolveram o conceito de “conhecimento tácito”. Como podemos descrevê-lo?
3. Quais relações você pode fazer entre moral e ética?

## Referências

- ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BELL, Daniel. *O Advento da Sociedade Pós-Industrial: uma tentativa de previsão social*. São Paulo: Cultrix, 1977.
- BIFULCO, Carlos Alberto. Comunicação com os Investidores. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. (Coord.) *Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais: apresentação dos temas transversais, ética*, Brasília, MEC/SEF, 1997.

CIAVATTA, Maria. O conhecimento histórico e o problema teórico-metodológico das mediações. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. (Orgs.) *Teoria e Educação no Labirinto do Capital*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CONAR. Sobre o Conar. Disponível em: <<http://www.conar.org.br/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

ESCOBAR, Juliana. Blogs como nova categoria de webjornalismo In: Blogs.com: *Estudos sobre Blogs e Comunicação*. Adriana Amaral, Raquel Recuero, Sandra Montardo (orgs). São Paulo: Momento Editorial, 2009.

IBRI-BOVESPA. 2008, p. 18. Disponível em: <[www.ibri.com.br/home/guia\\_de\\_RI.pdf](http://www.ibri.com.br/home/guia_de_RI.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2009.

FAHRAT, Said. *Lobby*. O que É. Como se Faz: ética e transparência na representação junto a governos. São Paulo: Aberje, 2007.

FERRO, Wanderson Roberto. *Contribuição ao Estudo da Implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente em Bancos Sediados no Estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado - FEA/USP, São Paulo, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. Tradução de Sônia Midori YAMAMOTO. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Heitor José et al. *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Universitária Champagnat, 2001. v. 1.

RESULTADOS DIGITAIS. *O guia definitivo do Marketing Digital. E-book*. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing-digital/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Índice de percepção da corrupção 2017*. Tradução e adaptação de Larissa Peixoto Gomes; Transparência Internacional Brasil. Alemanha, Berlin: Transparency International, 2018. Disponível em: <<https://www.transparenciainternacional.org.br/>>. Acesso em: 11 maio 2018.

TEIXEIRA, Caio M. *A Sociedade do Conhecimento, a Democratização do Conhecimento e o Desenvolvimento*. 2006. Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/a\\_sociedade\\_do\\_conhecimento\\_a\\_democratizacao\\_do\\_conhecimento\\_e\\_o\\_desenvolvimento/12617/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_sociedade_do_conhecimento_a_democratizacao_do_conhecimento_e_o_desenvolvimento/12617/)>. Acesso em: 25 nov. 2009.

TOFFLER, A. *El Cambio del Poder*. Barcelona: Plaza y Janés, 1995.

## Fundamentos da comunicação interpessoal

---

Há uma famosa frase do filósofo Ortega y Gasset com a qual desejamos abrir este capítulo: “eu sou eu e a minha circunstância e se não salvo a ela não salvo também a mim”. O autor de *Meditações do Quixote* (1967) refere-se ao entorno do “eu” como um conjunto de elementos (pessoas, fatos e relações) ao qual o primeiro se plasma de forma indissociável; e, de tal modo, que cumpre ao eu descobrir-se na multidão, saber-se feito dessa matéria heterogênea e comunal, mas ao mesmo tempo marcado pelo traço diferenciador que o realça e dota-o de forças para criar e alterar o conjunto e a si mesmo. A salvação, pois, ocorre quando nos dispomos a não aceitar passivamente o que muitos chamam de “destino”, e nos inclinamos a transformá-lo – na visão do pensador espanhol os recursos da educação e cultura em sentido amplo, dimensões que, por sua vez, são patrimônios da sociedade.

Por outro lado, há uma máxima, ouvida à exaustão, e como lugar-comum, segundo a qual os direitos de um indivíduo terminam quando começam os dos outros. Afirma-se equivocadamente isso, como se fosse possível pensar em direito e liberdade à imagem de círculos fechados em si mesmos, impenetráveis, e cujas superfícies se tocassem em determinado ponto, o limite da individualidade de uma pessoa e início do de outra. Ora, direito e liberdade são construções interpessoais e, assim, necessariamente, movimentos com várias áreas de intersecção. Estamos, portanto, no universo das trocas simbólicas, das circunstâncias de cada um e de todos indiferentemente. São essas as dominantes, que devem ser consideradas no relacionamento entre os agentes da empresa, e as quais merecem nosso exame.

### 8.1 Melhorando o relacionamento no trabalho

O ambiente de trabalho é um local onde se cruzam os mais variados significados das relações humanas, mas com uma diferença determinante em relação à maioria dos lugares: em nenhum outro ambiente, pessoas mantêm entre si, e de forma prolongada, relações hierárquicas, de poder, mediadas por um objetivo comum, cuja realização (mas não obrigatoriamente) torna os indivíduos aptos a uma contrapartida **pecuniária**, regulada por leis e deveres para as partes envolvidas.

**pecuniária:** relativo a dinheiro; que consiste ou é representado em dinheiro.

Incluem-se nessa relação, com bastante frequência: humilhações, jogo de interesses, tensões, desavenças, frustrações e expectativas infundadas em relação a desempenhos, mas também: prazeres, êxitos, valiosa recompensa financeira e, eventualmente, fortalecimento de amizades, processos de maturação pessoal, aperfeiçoamento profissional, sentimento de dever cumprido e de realização no trabalho, experiências sempre evocadas como indispensáveis para uma vida íntima e profissional harmoniosas.

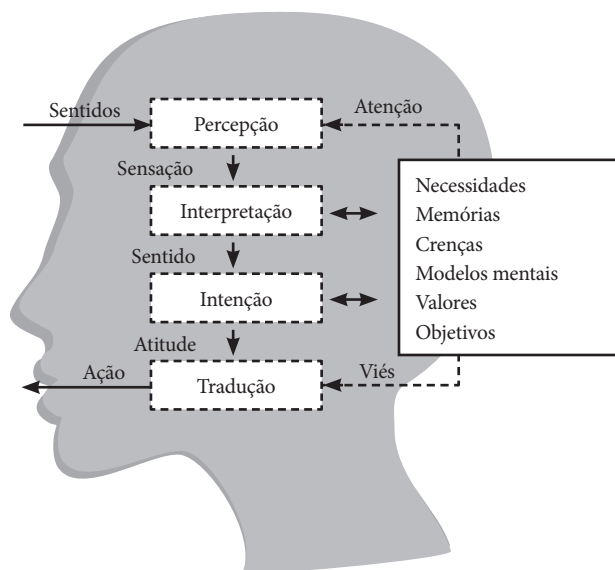
Aliás, o tema da realização profissional preenche-se de tantos significados que chega, para muitos, a confundir-se com o próprio sentido da vida. Sabemos de pessoas que



permaneceram no mesmo emprego durante toda a existência e, dele, não tiraram somente o sustento para si e para suas famílias: reconheceram-se como membros ativos e transformadores na empresa e na comunidade de modo geral, e por meio da atividade laboral constituíram a parte mais proeminente de sua identidade, razão pela qual sua presença se enraizou na memória da empresa como uma espécie de símbolo.

Esse conjunto de experiências, saberes e emoções está como que “à disposição” dos indivíduos, na empresa, para dele fazerem o melhor uso, de acordo com a percepção de que serão capazes de obter das partes e do todo. O esquema abaixo relaciona diferentes dimensões que, juntas, constituem o “processo cognitivo de filtragem” da realidade.

**Figura 1** – Processo cognitivo de filtragem



Fonte: Adaptada de Mayer; Mariano, 2008.

Considere-se o papel dos sentidos, com diferentes pesos, de pessoa para pessoa, na medida em que umas são mais sensíveis à luz, outras, ao som, e assim por diante, embora haja uma hierarquia entre os sentidos, no alto da qual se coloca a visão, que domina os demais.

A interpretação exerce seu poder judicativo, de julgamento, análise, classificação, entre outros processos, que redundará em uma intenção, ou seja, na capacidade de decidir como agir. A decisão depende de uma interação com o mundo externo, a qual se dá de diferentes formas: hábitos, reações, intuições etc. No entanto, decidir ainda não é agir; essa etapa ocorrerá na tradução, processo do qual fazem parte as palavras (nem sempre capazes de expressar o necessário) e ações físicas. O viés é a tendência a se privilegiar determinada informação em detrimento de outra; induzir ou influenciar deliberadamente um ponto de vista; ter propensão a favorecer certos dados, ao invés de outros também válidos; e, em muitos casos, chega a tomar a forma de um preconceito (como preconceito de classe, sexual, racial, entre outros).

Todas as etapas – de percepção à tradução – submetem-se à influência de um composto de elementos (necessidades, memórias, modelos mentais etc.) de grande importância em todo o processo de leitura do mundo. Os mapas ou modelos mentais são as imagens, reais ou supostas, e narrativas, que formamos ou construímos em relação ao mundo, a nós mesmos, aos outros e às

instituições, ou seja, estruturas de sentido com as quais convivemos e realimentamos, incessantemente, de conteúdos.

A teoria sobre os modelos mentais tem como origem as especulações de psicólogos cognoscitivistas e construtivistas, para quem os seres humanos vivem em um mundo “real”, mas não operam direta e imediatamente sobre esse mundo, mas atuam em seu interior usando “mapas”, “representações”, “modelos” ou interpretações codificadas dessa realidade.

As considerações sobre o processo cognitivo de filtragem mostram-se úteis para conhecermos os pressupostos de outro conceito, o da *competência interpessoal*, de acordo com Moscovici (2001). Para essa estudiosa, competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação.

Tal competência exige um permanente exercício de autopercepção e autoconhecimento. A autopercepção concentra-se na estrutura emocional, na anatomia dos sentimentos e dos afetos, e no modo como se percebem as crenças ou se desenvolve ou não uma atitude orientada por valores morais e metafísicos. O autoconhecimento depende sempre dos outros para se integralizar; necessitamos dos sinais externos, oferecidos por aqueles com quem convivemos. É claro que esses sinais, por sua vez, são também respostas que enviamos aos outros, na forma geral de um comportamento, de atitudes em contextos específicos: os gestos, a forma de se vestir, de falar, de se movimentar, de demonstrar sentimentos ou a quase ausência deles etc.

Autopercepção e autoconhecimento podem ser contextualizados em nossa inclinação em formular três perguntas: como me vejo? Como acho que sou visto? Como gostaria de ser visto pelos outros? Ao mesmo tempo em que nos detemos naquelas duas dimensões, a competência interpessoal exige-nos, ainda, flexibilidade perceptiva e comportamental. Flexibilidade para enxergar o mesmo fenômeno por diferentes ângulos ou considerar os aspectos distintos em jogo, uma forma diferenciada de agir, não rotineira, expressando novas condutas, como alternativa diante de certos estímulos. A outra capacidade é o *feedback*, sobre o qual é necessário se deter um pouco: trata-se da retroalimentação do processo de comunicação na forma de uma resposta ao emissor da mensagem.

O *feedback* é indispensável na empresa, quanto mais naquelas em que o paradigma interpretativo (do qual faz parte a Escola de Montreal) é uma referência da administração. Como se busca o consenso a partir do diálogo e do confronto de ideias e opiniões, o *feedback* surge como pressuposto para a continuidade da negociação entre os agentes. Portanto, a retroalimentação se faz presente para aprovar ou reprovar uma mensagem, bem como para dar ciência do entendimento sobre os termos e o sentido geral da mensagem. Assim procedendo, demonstra-se inteligência e/ou habilidade na interação em curso, o que por si só se reveste de certo nível de respeito pelo interlocutor. O *feedback* pode ser também usado para repreender ou elogiar ou, ainda, para reforçar o acerto ou uma sucessão de acertos no interior de um processo.

Moscovici (2001) defende algumas diretivas para o *feedback*:

- **Descritivo ao invés de avaliativo** – sem julgamento, apenas o relato de um evento;
- **Específico ao invés de geral** – explicar o significado: quando se diz a alguém que ele é “dominador”, isso tem menos significado do que indicar o comportamento do interlocutor

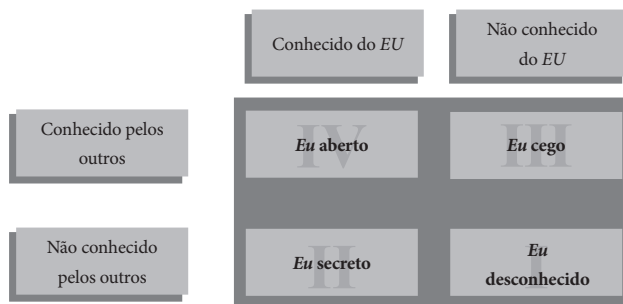
numa determinada ocasião: *nesta reunião você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas.*

- **Compatível** – com as necessidades de ambos, comunicador e receptor – pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.
- **Dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar** – e em caso contrário, a frustração somente aumentará, pois ele acabará reconhecendo falhas em relação àquilo que não está sob seu controle.
- **Oportuno** – logo após o comportamento em questão.
- **Solicitado ao invés de imposto** – será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder.
- **Esclarecido** – pedir para que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer.

## 8.2 Estilos interpessoais

Joseph Luft e Harry Ingham, cientistas sociais, propuseram, em 1955, um modelo conceitual ou perceptivo para uma visão do relacionamento interpessoal. Os estudiosos partem da perspectiva de que, nos relacionamentos, todos nós precisamos de *feedbacks* em relação àquilo que somos ou fazemos; por outro lado, estamos continuamente nos expondo diante do olhar dos outros no momento em que emitimos nossos *feedbacks* a respeito do modo pelo qual entendemos como suas ações nos afetam ou são por nós decodificadas. A *janela de Johari*, (fusão das iniciais do nome dos cientistas), articula diferentes áreas como demonstra o esquema abaixo:

**Figura 2** – Janela de Johari



**Fonte:** Elaborada pelo autor.

O desequilíbrio da janela de Johari pode apresentar-se no sentido vertical ou no sentido horizontal; quando um deles é preferido em detrimento do outro haverá consequências prováveis em termos de reações emocionais negativas e disfuncionalidade da dinâmica interpessoal.

### 8.2.1 Estilo interpessoal I – “*Eu desconhecido*”

Predomínio da área desconhecida: denota criatividade reprimida e relacionamento praticamente impessoal. O indivíduo parece protegido por um escudo ou uma carapaça, o que o leva a esboçar comportamentos rígidos, retraídos, daí porque observa mais do que participa. Esse estilo

parece estar relacionado a sentimentos de ansiedade interpessoal e busca de segurança. Tende a gerar hostilidade nos outros, pois a falta de relacionamento é, geralmente, interpretada em função das necessidades das outras pessoas. Normalmente, esse estilo é encontrado nas organizações disfuncionais e burocráticas, nas quais parece ser conveniente evitar abertura e envolvimento.

### 8.2.2 Estilo interpessoal II – “*Eu secreto*”

Há uma notável necessidade de *feedback*, pois o julgamento dos outros impõe-se como determinante nas suas relações com o grupo. Contudo, essa necessidade não é acompanhada pela necessidade de exposição. A diferença principal em relação ao estilo I é a vontade expressa de manter relações com nível razoável de participação no grupo, mas sempre baseada no processo de solicitação de *feedbacks*. Quanto mais utilizado esse processo e menos o de autoexposição, mais aumenta e se consolida o “*eu secreto*”, o que pode levar o grupo a julgar o indivíduo como superficial e distante. O estilo representado pelo “*eu secreto*” teme o julgamento negativo de sua pessoa e, como não se dispõe a manifestar-se, caso ele ocupe cargo de chefia, poderá gerar um clima permissivo, exagerado e injustificável, já que todos emitem *feedbacks* sobre desempenhos, inclusive os da chefia, mas não recebem nada em troca, como decorrência de um processo natural de autoexposição do chefe.

### 8.2.3 Estilo interpessoal III – “*Eu cego*”

O indivíduo utiliza intensamente o processo de autoexposição, mas solicita pouco o *feedback*. Tem sua atuação no grupo destacada, pois se dispõe a dar informações. Corre o risco de ser rotulado de egocêntrico, já que concede exagerada importância para as próprias opiniões, sempre valorizando sua autoridade. Trata-se de um estilo interpessoal que poderá gerar comportamentos semelhantes à medida que o grupo chegue à conclusão de que o indivíduo sonega informações e, por esse motivo, passa-se a adotar o comportamento por precaução. No trabalho, esse estilo prejudica a produtividade em decorrência do ressentimento que possa gerar, além da hostilidade ou apatia, restando a confiança mútua e a criatividade.

### 8.2.4 Estilo interpessoal IV – “*Eu aberto*”

Caracteriza-se pelo equilíbrio de busca de *feedback* e de autoexposição. O comportamento da pessoa é claro e aberto para o grupo, provocando, assim, menos erros de interpretação por parte dos outros. O objetivo principal dos processos de busca de *feedback* e autoexposição consiste em deslocar informações das áreas cega e secreta para a área livre, na qual serão úteis a todos.

## 8.3 Gestão de conflitos

Embora os sentidos da palavra *conflito* evoquem tensões, desentendimentos, enfrentamentos, discussões acaloradas e demais situações críticas, todos os dias o fenômeno repete-se no mundo corporativo e, às vezes, como dado surpreendente, com um grau de radicalidade que parece negar o ambiente, o qual tem como cenário. Para Morgan (2002, p. 191), o conflito

surge quando os interesses colidem. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo como uma força disfuncional que pode ser atribuída

a algum conjunto lamentável de causas ou circunstâncias. [...] O conflito é visto como um estado indesejável que em circunstâncias mais favoráveis desapareceria.

Muitos são os motivos ou fatores que geram conflitos nas empresas e, embora seja impossível fazer um levantamento exaustivo de todos eles, podemos apontá-los com certo grau de generalidade: competição por recursos disponíveis, mas escassos; divergência de alvos entre as partes; perda de autonomia ou seu cerceamento; direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de *status*; insatisfação com o perfil das funções atribuídas; incompatibilidade de gênios; percepção de que a chefia é inexperiente ou incompetente; sentimento de que se foi injustiçado em situação de promoção; excesso de funções ou de trabalho; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carência de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio ambiente adverso e preconceitos etc.

A gestão de conflito muito focada no confronto entre “litigantes” provavelmente se limitará a dissolver de forma simplista a tensão e não identificará a raiz do problema. Pior: poderá causar a sensação de que se agiu com indiferença, insensibilidade ou paternalismo ao não se ocupar com uma discussão aprofundada sobre as verdadeiras causas do embate. Impõe-se a necessidade de se conhecer os vários ângulos da situação: o perfil das pessoas envolvidas, cargos ou funções que ocupam, o histórico de cada uma na empresa, a relação que costumam manter com os colegas, as circunstâncias em que ocorre a crise (a empresa trabalha com produtos sazonais, cuja produção e venda ocorre em determinadas épocas do ano? O acúmulo de trabalho vem se prolongando há muito tempo?), o contexto propriamente dito, o motivo em específico etc. Considera-se também se os funcionários trabalham em grupo ou de forma mais ou menos isolada, além das relações entre as funções que ocupam.

Cada vez mais os gestores de pessoas fazem referência à assertividade como um padrão de comportamento maduro, construtivo e emancipador. Assertividade é a qualidade daquilo que é assertivo, isto é, afirmativo, no sentido de se enfatizar um ponto de vista, o que, por sua vez, e necessariamente, abre-se para o ponto de vista do outro. Boff (2000), em outro contexto, defende que “todo ponto de vista é a vista de um ponto” e isto vale muito para o princípio da assertividade, pelo menos para os que compreendam que sua atitude afirmativa não se confunde com a afirmação prepotente do *eu*.

A assertividade é um modo direto de expressão, por meio do qual se indicam as necessidades ou preferências, registram-se emoções e opiniões, sem ansiedade indevida ou excessiva e sem hostilidade contra o outro. É um comportamento que permite defender os próprios direitos sem violar os direitos do próximo, o que nada tem a ver com o dividir limites entre a liberdade de um e de outro. Como destacado anteriormente, liberdade é uma construção interpessoal e, assim sendo, depende de trocas simbólicas e intersecção de interesses, portanto, negociação.

A defesa de direitos legítimos é um ato de afirmação da individualidade, mas isso não é usado contra o outro, mas sim em benefício da relação; se adotada com o equilíbrio e maturidade inerentes ao conceito, a assertividade coloca-se como aliada da conversação,

da exposição de pontos de vista e favorece uma atitude também respaldada nesses valores por parte dos demais funcionários.

Um comportamento não assertivo, por exemplo, ocorre quando se cala contra os próprios princípios e direitos individuais, principalmente se o resultado de tal atitude provocar a repressão de emoções com consequências marcadas pelo ressentimento. No entanto, não se deve confundir a assertividade com o chamado “sincerocídio” do qual se valem determinadas pessoas para exibir, a todo momento, o que qualificam de “sinceridade”, quando na verdade a atitude parece mais próxima do “acerto de contas”, da exposição de julgamentos, da reprimenda, do deslocamento de culpas e da crítica implacável.

O comportamento impositivo, acompanhado de críticas, muitas vezes desconcertantes, fatalmente gera ressentimentos, mas não só: empresas com climas organizacionais pesados têm uma natural predisposição para gerar mais conflitos, em um tipo de fórmula como a da velha charada proposta por uma conhecida marca de biscoitos: o clima é tenso porque os funcionários não se entendem ou os funcionários não se entendem porque o clima é tenso? Não há como deixar de notar que uma comunicação interna deficiente, ainda que não seja ela a causa primeira da crise das relações, acaba agravando a situação como um todo; isso porque os agentes, em processo de contínuo desgaste, tornam-se mais reativos a críticas, como também se mostram mais intolerantes a falhas, não importando a origem e os cargos envolvidos. Bee e Bee (2000) propõem dez passos para reduzir o risco da geração de conflitos na empresa por meio da crítica construtiva.

1. **Análise da situação** – identifica-se o problema, o que, especificamente, necessita ser alterado e por quê.
2. **Determinação do(s) efeitos(s) e objetivo(s) pretendido(s)** – estabelece-se o que o(s) envolvido(s) deve(m) fazer.
3. **Ajuste à receptividade** – o encarregado de realizar a crítica deve observar se um ou mais envolvidos estão abertos a críticas.
4. **Criação de ambiente propício** – o ambiente no qual se realiza a crítica deve oferecer tranquilidade a quem se responsabiliza em fazê-la.
5. **Comunicação efetiva** – consideram-se alguns aspectos fundamentais na efetuação de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, a escuta e observação da pessoa criticada, além de se ter disposição para cooperar com o indivíduo criticado na relação com o problema, objeto da crítica.
6. **Descrição do comportamento que deseja mudar** – é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema.
7. **Descrição do comportamento desejado** – é imprescindível orientar o indivíduo criticado em direção a um padrão ou referência de desempenho ou comportamento.
8. **Busca de soluções conjuntamente** – o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou ideias.
9. **Concentração naquilo que julgue satisfatório** – consiste em alternar mensagens positivas às negativas.

10. **Realização de acordo** – esse, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda o comportamento ou desempenho sem que concorde com a mudança.

### 8.3.1 O inóspito familiar e outras imagens sobre a organização

Boa parte das pessoas já ouviu a expressão *familiar inóspito* associada ao ambiente doméstico com grau significativo ou elevado de animosidade e tensão. Da mesma forma, boa parte dos profissionais instalados em milhões de empresas ao redor do mundo enfrenta diariamente um conjunto complexo de fatores capaz de suscitar um sentimento paradoxal de difícil interpretação; eis o campo do inóspito familiar como designamos o quadro de forças constituído pelas relações de “interesse, conflito e poder” apontadas por Morgan (2002).

Para compreender tal afeto, elegemos uma das metáforas que o teórico utiliza como método para classificar os diferentes tipos de organização. Trata-se em específico da “organização como sistema de atividade política”.

Há outras sete metáforas criadas por Morgan sempre com a finalidade de alcançar uma compreensão abrangente, analítica e crítica sobre essas instituições: organizações como máquinas; organismos; inteligências; culturas; prisões físicas; fluxo e transformação; instrumentos de dominação.

Em seu livro, no início do capítulo dedicado à metáfora da organização como sistema político, Morgan (2002, p. 183) chama atenção para o seguinte:

A política organizacional surge quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir diferentemente quando confrontadas com diferentes caminhos de ação. Como já vimos, existem muitas maneiras pelas quais a tensão pode ser resolvida:

- autocraticamente (“Vamos fazer deste jeito”);
- burocraticamente (“Devemos fazer deste jeito”);
- tecnocraticamente (“E melhor fazermos deste jeito”); e
- democraticamente (“Como devemos fazer?”).

Em cada caso, a escolha entre caminhos alternativos de ação depende das relações de poder entre os atores envolvidos. Seus interesses divergentes dão origem aos conflitos, visíveis ou invisíveis, que são resolvidos ou perpetuados por vários tipos de jogos de poder

No campo semântico da palavra *interesse* incluem-se “metas, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam uma pessoa a agir de uma maneira ou de outra” (MORGAN, 2002, p. 183). No contexto do sistema político organizacional, os interesses correspondem a três domínios, conforme o autor: a tensão que geralmente existe entre o trabalho de uma pessoa (tarefa), as aspirações de carreira e os valores pessoais e o estilo de vida (interesses pessoais).

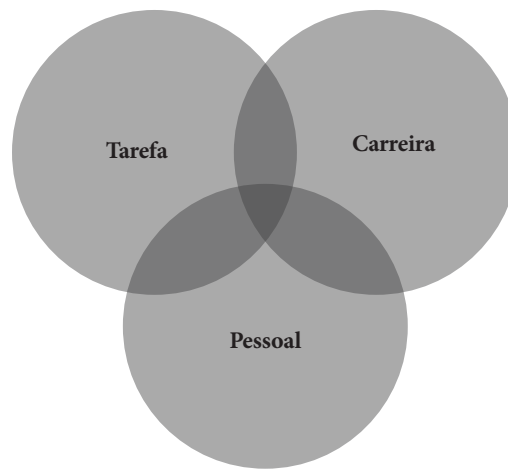
O “inóspito familiar”, imagem não utilizada por Morgan, tem a ver com a consciência das regras do jogo do poder. As forças contrárias aos interesses do indivíduo, quando relacionados às tarefas que desenvolve, por exemplo, vão a todo momento entrar em conexão, direta ou indiretamente, com o poder exercido por chefias já instaladas na empresa e, como processo dinâmico, com o que se vai constituindo com a entrada de novas lideranças.



Morgan argumenta que pessoas que trabalham em organizações políticas afirmam estar cercadas por formas de “arranjos” (2002, p. 179), o modo como diferentes agentes tentam promover interesses específicos. Vista como um produto “sujo” resultante desse tipo de motivação – fato lamentado pelo autor – os funcionários acabam não percebendo que a política e a politicagem se oferecem como significados culturais de tal organização e por isso ambas não seriam necessariamente negativas, ou seja, uma opção ou disfunção extra.

Morgan representa os três domínios citados acima – tarefa, carreira, interesses pessoais – na forma de círculos com áreas comuns em intersecção, cuja visualização demonstra a sua pequena extensão que pode ser variável. No entanto, argumenta o teórico: “o fato de que a área de completa convergência de interesses é geralmente pequena (a área mais escura) é uma razão pela qual a racionalidade organizacional (ou da tarefa) é um fenômeno tão raro” (2002, p. 184).

**Figura 3** – Intersecção de interesses representados como domínios



Fonte: Morgan, 2002, p. 184.

Lançamos mão da expressão “inóspito familiar” como forma de condensar e consequentemente esquematizar os significados inerentes à burocracia – a forma de poder manifestada na frase “devemos fazer deste jeito”, própria da organização como sistema político – e o conjunto de estratégias ou saberes à disposição daqueles que aprenderão a conviver com a carga de hostilidade inerente à dinâmica dos interesses; quer dissecando seus sinais quer se “familiarizando” com eles em uma certa posição de conforto psicológico com os resultados provenientes dessa condição: gestão de carreira em direção a cargos mais elevados, respeitabilidade, aumento do grau de influência nas decisões etc.

Na contramão da percepção de que as organizações são estruturas racionais e integradas no interior das quais os agentes criam nexos colaborativos, a metáfora da organização como política “encoraja-os” (o verbo utilizado por Morgan) a “ver as organizações como redes soltas de pessoas com interesses divergentes que se juntam por motivo de conveniência pessoal (ganhar a vida, desenvolver uma carreira, defender uma meta ou objetivo pessoal)” (2002, p. 189).

Por isso as organizações são coalizões, grupos organizados em torno de interesses comuns. Assim, há coalizões geradas pela aliança entre advogados, gerentes de diferentes escalões, trabalhadores, acionistas, quando se nota o maior ou menor grau de formalidade na configuração dos

grupos, princípio que vale também para avaliar o quanto que cada grupo tem consciência desse tipo de relação entre eles.

Ocorrerá eventualmente a supremacia de uma coalizão sobre as demais ou a maior parte delas. Mas o que fica evidente em todas as dimensões tratadas por Morgan é sempre o conflito gerado pelos diferentes interesses. Há organizações que até inconscientemente fazem dele a mola propulsora de suas ações, já que a disputa e a competição poderão ocasionar um saldo positivo em favor da organização.

A coalizão dos diferentes grupos poderá corrigir a tendência à fragmentação do aparelhamento burocrático, quando, por exemplo, alocam-se “diferentes objetivos e atividades a subunidades como departamentos e equipes de projetos” (MORGAN, 2002, p. 190), o que motiva cada equipe a se preocupar tão apenas com as tarefas específicas dos seus setores, dificultando o consenso.

O inóspito familiar pode ser observado no organograma da empresa, o qual demonstra as relações de cooperação entre as partes e, portanto, impõe-se como uma cenografia racionalizante no modo pelo qual cada instância conecta-se a outra; mas ao mesmo tempo, o organograma dá forma às dimensões conflitantes em jogo.

Sobretudo nas organizações burocráticas, em que cargos e subdivisões são estruturados em pirâmide, a base é ocupada por um número maior de agentes do que o instalado no topo, lugar em que a disponibilidade de assentos é exígua. Daí que a competição pelos últimos pode ser acirrada, o que leva a supor que haverá mais perdedores do que vencedores. Diga-se de passagem, em uma cultura acostumada a raciocinar de forma binária como a existente nos Estados Unidos, a competição tem um significado adicional e não identificável, com a mesma intensidade, em nenhum outro país.

Morgan se detém na exposição do caso de operários que mantêm o controle do ritmo do trabalho com reflexos nos seus ganhos (trabalhadores horistas) e de manobras postas em prática por outros setores. A manobra política, que tensiona o domínio da tarefa com a do interesse pessoal, evidente nesse caso, é perceptível também nas relações horizontais entre unidades, mas nesse caso com uma dimensão, conclui-se, mais abrangente, ao evidenciar os interesses em torno da carreira. É que na distribuição de tarefas com objetivo específico pelas equipes multidisciplinares, os agentes mediante a natureza das atividades, com variados níveis de responsabilidade, podem passar a reconhecê-las e valorizá-las mais do que propriamente executá-las. Isso fica mais em evidência quando sistemas de recompensa, *status* e sucesso estão vinculados ao desempenho de responsabilidades de uma pessoa.

Já em seu nascedouro como “gestão do poder na *polis*” grega, a política revelou esse seu comprometimento com a sopesagem das forças em jogo; o redimensionamento dos elementos sociais e econômicos, resultante da análise permanente posta a serviço da gestão, sempre associou a política ao poder.

Não poderia ser diferente no contexto da metáfora de Morgan. Assim, é justamente o poder que exerce um papel-chave nessa configuração organizacional, razão pela qual “os gerentes são encorajados a reconhecer que o conflito e o jogo de poder podem servir tanto a propósitos

negativos quanto a positivos e a encontrar maneiras de usar o conflito como uma força energizante” (MORGAN, 2002, p. 209).

Sendo um componente (o principal) da gestão, o modo como o poder se relaciona com o conflito pode inspirar o autoconhecimento, o aprendizado e a mudança, ainda que também possa gerar todo tipo de disfunção, como o sofrimento na forma de humilhação, desprestígio, perda de *status* e assim por diante. Como válvula de escape, o conflito evitaria algum tipo de reação violenta e incontrolável, já que ele se apresenta como arena, o campo de exploração e resolução de diferenças.

No entanto, caberá ao gestor encontrar o ponto certo de regulação do conflito; se em excesso, o conflito imobiliza, desviando tempo dos envolvidos, resultando em improdutividade; se em nível mínimo, pode redundar em complacência das chefias (e uns com outros) e letargia. Morgan tem a clareza e coragem de afirmar o que parece óbvio e ao mesmo tempo perigoso: no caso de muito conflito, aplicação de técnicas de resolução (como se verá mais à frente); no caso de pouco, promover os conflitos “adequados”, talvez tornando aberto aquilo que estava oculto ou simplesmente criar algum.

Entre as vantagens da abordagem da organização como sistema político, Morgan aponta uma que de imediato podemos relacionar à crítica ao discurso competente (CHAUI, 1977), ou seja, o reconhecimento dos mecanismos ideológicos. O autor afirma que na metáfora em questão o “mito da realidade organizacional é desbancado”. Isso porque a organização ao enfatizar a importância da administração racional, eficiente e eficaz... não explicita para “quem” o é. Quando assume tal discurso, a organização parece dizer que aquelas virtudes beneficiam a todos; já a metáfora política traz à luz o que permanecia dissimulado: a organização pode ser racional para o interesse de certas pessoas, mas não para outras...

“A racionalidade é sempre política. Ninguém é neutro na administração de organizações – nem mesmo os administradores!” (MORGAN, 2002, p. 210). Esses últimos mobilizam os signos da institucionalidade a seu favor para a realização de interesses de trabalho, pessoais e de carreira como quaisquer outros agentes.

É essa racionalidade instrumental, filtrada na forma de discurso e prática, que, mascara e tenta superar a contradição que uma organização é simultaneamente um sistema de cooperação e competição. No entanto, a metáfora, como se destacou, corre em sentido contrário, agindo como um dispositivo de desmonte do mito da racionalidade organizacional.

Há outras tantas vantagens e algumas desvantagens identificadas no sistema político. Note-se que vantagem para Morgan é uma forma de colocar em pratos limpos camadas não evidentes, não assumidas ou dissimuladas da organização como sistema político. Por isso, a metáfora, como todas as outras propostas pelo teórico, funciona como um dispositivo analítico e crítico que age com a intenção de esclarecer o pesquisador sobre o funcionamento das organizações em sentido amplo e complexo.

Pelo filtro da metáfora que viemos estudando, a noção de integração organizacional torna-se problemática. Como máquina (burocracia) ou organismo, a organização afirma sua unidade interligando sistematicamente as partes em um todo coerente. Mais uma vez, contudo, a metáfora

põe em xeque tal propriedade, vislumbrando as forças desintegradoras desse todo como resultado de uma diversidade de interesses sobre os quais a organização foi criada.

O enxugamento da máquina na forma de extinção de cargos, departamentos e consequentes demissões, às vezes em massa, surge no centro de uma moldura econômica, sobretudo, que a nosso ver torna patético um desses *slogans* paternalistas, repetido ainda à exaustão no Brasil e de acordo com o qual certa empresa “é uma família”. O leitor conhece famílias que teriam demitido seus filhos? Pergunta Morgan (2002): se a empresa é mesmo uma equipe, por que seus membros são tão dispensáveis? Ou a ideia de equipe somente é usada para “promover um sentimento de unidade?”

O inóspito familiar, como campo a um só tempo conflagrado e ameno, ao aglutinar o tipo de tensão estudada por Morgan, parece corroborar aos olhos do funcionário, no caso das demissões, o que este já intuía e temia, o de ele mesmo fazer parte de um jogo, cujas regras nunca serão de todo divulgadas, já que elas mesmas são textos flutuantes de um código racional e unificante, cuja legitimidade e/ou concretude é polêmica e controversa.

Como toda teoria que se quer dialética – e não apenas dualista – vale a pena insistir que Morgan aduz a um dispositivo, o organizacional, nos termos da metáfora política, que lembra o do veneno-remédio em que as possibilidades de morte ou cura são ativadas conforme a dosagem que se ministra ao paciente. Assim, ter consciência das tensões instaladas na organização e de sua anatomia pode orientar o gestor a superar o conflito e passar a contar com um grau de colaboração de que não dispunha antes. No entanto, os efeitos da dosagem errada transformam fatalmente o remédio em seu oposto.

Nessa linha de raciocínio, Morgan reconhece que uma das desvantagens da metáfora é não considerar que “política gera mais política” e formar em consequência um juízo de que tudo na organização prende-se a esse estatuto, segundo o qual nada subsiste sem o caráter político. Alerta Morgan que “Começamos a ver política em toda parte e a procurar intenções ocultas mesmo onde elas não existem. Por esta razão, a metáfora precisa ser usada com cautela. Caso contrário, seu uso pode gerar o cinismo e desconfiança em situações em que eles não existiam antes” (MORGAN, 2002, p. 212).

Uma visão banalizada e agarrada ao que o senso comum chama de *maquiavelismo* passaria a ser a tônica ao predizer que todos estariam dispostos, na empresa e fora dela, a manobrar e enganar todo mundo. O reconhecimento, portanto, da vitória do cinismo contra o qual não haveria o que fazer. Por outro lado, na certeza de que a política preenche todos os quadrantes da organização, nada mais oportuno do que nos apossarmos de certas estratégias e agirmos conforme nossos interesses...

Morgan reage duramente em relação a um juízo reificante como esse em uma passagem que vale a pena ser transcrita:

Este maquiavelismo reflete-se em muitos textos contemporâneos sobre a política da organização, que têm uma tendência a enfatizar a mentalidade clínica, egoísta, impiedosa, de ir em frente a qualquer custo que às vezes transforma as

organizações em verdadeiras selvas. Esses textos “vendem” as ideias sugeridas pela metáfora por meio de afirmações como “descubra onde está o verdadeiro poder e use-o”, “entenda os boatos e colha os frutos”, “vença através da intimidação”, “proteja seu cargo conhecendo seus inimigos”, ou “agarre o poder e exerça influência”. (MORGAN, 2002, p. 212-13)

Para finalizarmos, há uma reflexão que o texto de Morgan nos suscita com base em uma recontextualização, provavelmente já antecipada pelo leitor. Em um momento no qual o Brasil enfrenta sua mais profunda crise institucional, todos nós ficamos mais politizados. Diariamente, assistimos às tensões entre os três poderes, cuja orquestração das forças à disposição em seu entorno gera perplexidade em vários momentos.

Por outro lado, como nunca antes, parece que fomos nos habilitando, ao longo de um processo que já dura anos, a ler nas entrelinhas, a identificar o componente político – talvez com o significado negativo maior do que desejaríamos – existente em várias ações daqueles poderes.

A par de toda comoção que tal cenário possa causar, nada autoriza o cidadão que reconhece e cultua os valores democráticos a declarar a falência das instituições, o que justificaria, de acordo com essa percepção equivocada, uma resposta das forças reacionárias em forte ebulição no país. Isso para resgatar o valor ético e institucional dos três poderes, supostamente perdido, conforme aqueles grupos.

Se certo segmento da sociedade se posiciona a favor de um tipo de ação que conduziria o país à normalidade, mas por uma via inconstitucional, outros segmentos podem, de acordo com o alerta de Morgan em relação às organizações, ser conduzidos a “ver política em toda parte e procurar intenções ocultas mesmo onde elas não existem” (2002, p. 212). O resultado nos dois casos demonstra o embaraço em que nos encontramos, embora o primeiro vá muito além disso, porque procura argumento para justificar a ilegalidade.

“Conhecer a regra do jogo político”, no entanto, e eventualmente tirar vantagem disso, torna a vida social um campo de manobras para os mais espertos, como se de repente eles tivessem tido acesso a um conjunto de estratégias ou motivações de caráter maquiavélico, conforme mencionado por Morgan.

Não sabemos avaliar, com precisão, como a vida política do país poderia estimular comportamento antiético, nas organizações, ou por outro lado, mais crítico e combatente em relação aos excessos do poder.

No entanto, em certa medida uma organização é um microcosmo sobre o qual incide uma série de vetores não apenas originários do mundo das organizações, mas da sociedade como um todo. Personalidades mais capciosas no interior das organizações podem extrair das disjunções da vida social um tipo de significado atitudinal estimulante para a gestão do poder e fazer dele o mau uso apontado pelo teórico.

Esse conteúdo originário do macrocosmo, em uma leitura “maquiavélica” que tentasse adaptá-lo às regras da organização, terá que ser sempre combatido. Um tema não tratado por Morgan – o da corrupção nas empresas – representa o ponto máximo e mais deplorável que as colocaria mais próximas, também como nunca se viu, dos “arranjos” – outra palavra utilizada

pela análise do autor britânico – praticados no cenário político e especificamente no brasileiro, contaminado em grau surpreendente.

Não se pode mecanicamente pensar a empresa brasileira como um reflexo da cena política. Mesmo se evocarmos as relações autoritárias que parecem se perpetuar em muitas delas, uma herança dos valores de mesmo teor encontrados na sociedade como um todo.

No entanto, para o analista das organizações atento ao exercício do poder no país, no qual facilmente se identificam a permanência de arcaísmos de toda espécie, a metáfora de Morgan pode ser usada em caminho contrário. Então ela passaria a explicar que as relações entre tarefa, carreira e questões pessoais, no contexto dos três poderes, são assimétricas, com predomínio dos interesses dos dois últimos domínios sobre o primeiro. Visto por esse ângulo, não faltariam (péssimas) motivações para os detentores do poder na empresa, quando então aquela frase lembrada pelo teórico – “agarre o poder e exerça influência” – ganharia alcance inesperado e aliciente.

### 8.3.2 Mapa de conflitos na empresa

A expressão *mapa de conflitos* se aplica às tensões em torno da demarcação de fronteiras espaciais e étnicas, da problemática divisão de terras e às questões ligadas ao meio ambiente, sempre com o escopo de se traçar uma topografia da incidência dos litígios. Na empresa, tem um sentido metafórico (na medida em que não existe uma cartografia do fenômeno), embora não se possa desconsiderar a hipótese de se propor a representação cartográfica dos conflitos em empresas de médio e grande porte. É possível que uma abordagem como essa ajudasse a visualizar, no sentido próprio, as zonas (seções, setores, departamentos, chefias etc.) suscetíveis a conflitos ou que de alguma forma enfrentem ou tenham enfrentado o fenômeno. Uma cartografia como essa acabaria, supostamente, demonstrando não apenas o caráter abrangente, complexo e dinâmico dos conflitos, como possivelmente a relação indissociável entre eles e a cooperação, como querem os teóricos do estruturalismo. Mas tal empreitada ficaria na dependência de um olhar analítico que somasse um conhecimento profundo do organograma da empresa ao da dinâmica das relações humanas para transformar essa informação em um algoritmo.

Entre as teorias da administração, o estruturalismo representa o momento, a partir dos anos 1950, em que se tenta integrar pressupostos da Escola Clássica (Burocracia – Taylor, Fayol, Weber) e das Relações Humanas (Mayo), como, por outro lado, superá-los em sua maior parte. O estruturalismo evidencia as relações entre o todo e as partes na constituição desse todo. A interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes colocam-se como traços determinantes dessa corrente.

Para os estruturalistas, não existe harmonia entre os interesses de patrões e empregados, como afirmavam, talvez de forma simplista, os defensores da teoria clássica; ou, ainda, de que seja possível preservá-la ou cultivá-la pela administração, por meio de uma atitude humanista, compreensiva e terapêutica de reconhecimento das necessidades do funcionário, como defendiam os teóricos das relações humanas.

Ambas as teorias não se detinham na reflexão sobre o problema do conflito, talvez por se formularem como teorias eminentemente prescritivas. Para os estruturalistas, os conflitos são os elementos geradores de mudanças e do desenvolvimento da organização.

Conflito, portanto, ainda que seja visto como um momento de crise, também revela outra faceta: a de ser um processo favorável ao surgimento de ideias, sentimentos, de revelação de uma atitude inovadora e criativa, como se viu em Morgan (2002), no tópico anterior. Sempre que se fala em acordo, aprovação, resolução, consentimento, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, oposição o que significa conflito. O conflito é condição geral do mundo animal.

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Hoje, há uma inclinação de certos teóricos da área de gestão de pessoas em considerar o conflito e a cooperação como dois aspectos da atividade social, intimamente ligados na prática. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema conflito-cooperação do que um fim do conflito. O pensamento administrativo dominante, no entanto, empenha-se muito mais na direção de obter cooperação e neutralizar ou superar conflitos.

Uma das situações conflitivas mais complexas, diante da qual as organizações modernas nem sempre dão respostas satisfatórias, é aquela representada pela produção de conhecimento sem que isso redunde em um abalo da estrutura hierárquica da organização, já que muitas vezes o conhecimento vai de encontro a certos significados preservados pela hierarquia.

O mapa de conflitos, idealizado segundo as técnicas e as metodologias afluentes na área de cartografia, ofereceria uma visão matizada e dinâmica do problema, já que perfeitamente atualizável com os recursos da informática, além de aprofundar, como talvez nunca se tenha feito antes, a relação conflito-cooperação. É claro que a metodologia para a confecção de uma carta, com esses objetivos, teria que partir de conceitos bem-definidos de conflito e cooperação, bem como de extensão espacial, no interior das instalações da empresa, e de estrutura hierárquica e organogramática, como se destacou. Nesse caso, teríamos sempre um número bem razoável de variáveis, mas justamente o esforço em refletir sobre cada uma é que dotaria a empresa de uma inteligência sobre gestão de pessoas e comunicação interna em um aspecto dos mais importantes na vida organizacional. Aliás, as variáveis por si só talvez apontassem para a necessidade de se produzir diferentes mapas, de acordo com o surgimento de peculiaridades dos movimentos internos e das relações entre grupos.

Vários teóricos das organizações dividem os conflitos entre objetivos e emocionais e os relacionam em um quadro que poderia servir de ponto de partida para um mapa como propomos.



**Quadro 1** – Conflitos objetivos e emocionais

Conflitos objetivos	Conflitos emocionais
Definição de metas	
Distribuição de tarefas	Choque de personalidade
Alocação de recursos	Crenças e valores divergentes
Distribuição de recompensas	Antipatia
Definição de políticas	Ressentimento
Designação de funções	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um autor como Robbins (2006) vê o conflito como um processo que tem início no momento em que uma parte faz algo que a outra julga incompatível com seus interesses; o conflito ocorre quando ambas as partes percebem a divergência, cujas consequências podem tomar caminhos inesperados. O teórico divide o conflito em cinco estágios e propõe técnicas de superação do problema, conforme veremos a seguir.

Antes, vamos entender, com a ajuda de Robbins (2006, p. 326) como as diferentes escolas interpretam o conflito nas organizações.

#### **Conflito na visão tradicional**

Trata-se de uma disfunção e por isso é sempre ruim. Ele gera perda de tempo e associado à “violência, destruição e irracionalidade”. Deve ser evitado. Essa abordagem manteve-se prevalente entre as décadas de 1930 e 1940, período em que o conflito era entendido como falha de comunicação.

#### **Conflito na visão de relações humanas**

É uma ocorrência natural nos grupos e organizações. Como seria inevitável, essa escola defende a sua aceitação. Assim, seria necessário racionalizar a existência do conflito, motivo pelo qual se afirma que ele não pode ser eliminado; pelo contrário, há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo. A visão de relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 1970.

#### **Conflito na visão interacionista**

Se a abordagem de relações humanas aceita o conflito, a interacionista o encoraja, pois ele seria o motivador da iniciativa e da invenção. Grupos harmoniosos e cooperativos demais correm o risco de tornarem-se letárgicos, insensíveis à necessidade de mudança e inovação. Assim, a maior contribuição dessa abordagem é o de encorajar os gestores a manter pelo menos um nível mínimo de conflito, promovendo a autocritica e a criatividade do grupo.

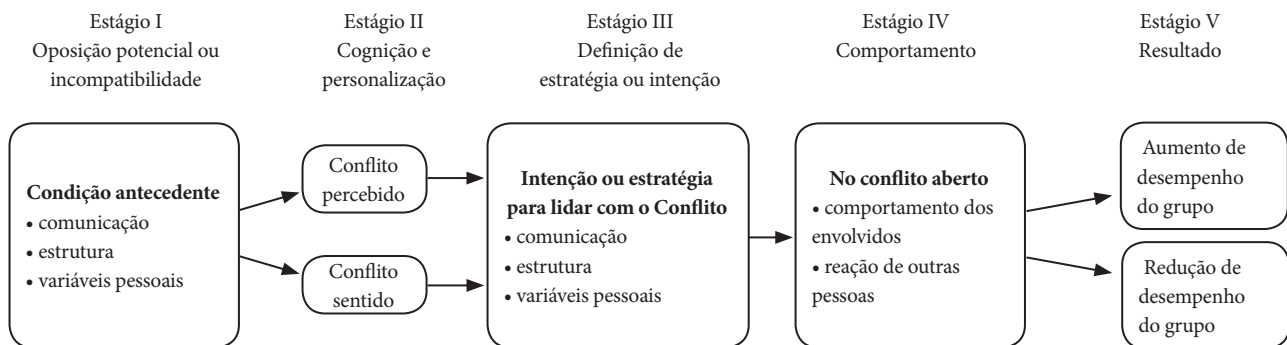
#### **Conflito funcional x disfuncional**

Não são todos os conflitos que podem ser considerados produtivos e benéficos para o grupo, conforme as premissas referidas acima. Conflitos que fortalecem os objetivos do grupo, concorrendo para a melhoria do seu desempenho, são considerados funcionais. Já aqueles que obstruem ou dificultam o cumprimento de objetivos são chamados de disfuncionais. A diferença entre ambos somente poderá ser evidenciada se considerados os três tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo.

O conflito de **tarefa** está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. Já o conflito de **relacionamento** tem as relações interpessoais como centro. Finalmente, o conflito de **processo** relaciona-se ao modo como o trabalho é realizado. Robbins (2006, p. 327) afirma que quase sempre os conflitos interpessoais são disfuncionais, pois tendem a aumentar o choque entre personalidades, diminuindo a capacidade de compreensão mútua, impedindo, em consequência, a realização das tarefas organizacionais.

## 8.4 Conflito como processo

**Figura 3** – O processo de conflito



Fonte: Robbins, 2006, p. 328.

### 8.4.1 Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade

Presença de condições geradoras de conflitos. Essas condições são sintetizadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

**Comunicação** – o modo pelo qual as partes comunicantes fazem uso das palavras e do gestual. Uso de jargões, de gírias, de termos técnicos, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação podem ser obstáculos para a comunicação e potenciais antecedentes para os conflitos.

Portanto, certifique-se sobre o sentido das palavras; verifique a aceção que determinado vocábulo ganha no contexto. Aja com assertividade e peça esclarecimento sobre o uso das palavras sempre que julgar necessário. Em certas ocasiões, a consulta a um dicionário faz-se necessária, caso de secretárias incumbidas da correspondência de um setor. Palavras parônimas (semelhantes), como ratificar e retificar; tráfego e tráfico, podem dar margem a problemas bem além da troca de letras. No anedotário hospitalar, conta-se que uma muito mal instruída auxiliar de enfermagem teria injetado suco de laranja na veia do paciente; na verdade, o que o médico receitara, no prontuário, era uma refeição matutina leve à base de suco de laranja e aveia...

**Estrutura** – os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Essa diversificação de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Quando os grupos buscam metas diferentes, algumas divergentes, o potencial de conflito cresce muito. Tal é o caso, por exemplo, da divergência entre grupos que produzem bens e os que os vendem. Estes desejam maior número de funcionalidades para os objetos, tornando-os mais atraentes aos olhos do público e, portanto,

mais competitivos; os grupos que produzem insistem em conservar as características para tornar a produção mais ágil e enxugar custos.

**Variáveis pessoais** – o sistema de valores de cada um é o responsável por estabelecer o modo individual de julgar fatos e pessoas com os quais se interage. É a raiz de preconceitos e desacordos, quando não de reações mais intensas. Assim, o julgamento que se faz sobre determinado processo pode depender de um viés moral que diverge de outros também convocados a participar do julgamento.

#### 8.4.2 Estágio II – cognição e personalização

A percepção do conflito propriamente dito ocorre nesse estágio. Como se destacou, a divergência, se notada como tal pelas partes envolvidas, tem-se geralmente o antecedente para o conflito. Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido.

**Conflito percebido** é a consciência, de uma ou mais partes envolvidas, da existência das condições que geram as circunstâncias para o surgimento de conflitos.

**Conflito sentido** é o envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

#### 8.4.3 Estágio III – intenções

A tomada de decisão dá-se nesse estágio; para tanto, apreende-se a intenção dos outros e toma-se uma atitude a respeito. As inclinações da personalidade do indivíduo revelam-se aqui, assim como sua capacidade de resposta ou disposição para interagir durante a divergência. Habilidades pessoais são ativadas nesse estágio e postas a julgamento. Robbins (2006) identifica cinco intenções para a administração de conflitos: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.

**Competir** – desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte em conflito.

**Colaborar** – situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

**Evitar** – desejo de fugir de um conflito ou tentar suprimi-lo.

**Acomodar-se** – disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.

**Conceder** – situação na qual cada uma das partes de um conflito está disposta a abrir mão de alguma coisa.

#### 8.4.4 Estágio IV – comportamento

É nesta etapa em que o conflito se desenvolve e os comportamentos diante dele se cristalizam na forma de declarações, ações e reações. É também um estágio de certo grau de indeterminação, pois, dada a “estratégia” posta em prática pelos agentes, a explicitude de uma posição pode dar lugar,

gradativamente, a significados implícitos ou mesclados; ou, simplesmente, a ação explícita mudar de rota e seguir outra, inesperada, de natureza bastante diferente daquela esboçada no início da tensão.

#### 8.4.5 Estágio V – consequências

Os conflitos resultam em consequências. Essas consequências podem ser funcionais ou disfuncionais.

**Consequências funcionais** – os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças.

**Consequências disfuncionais** – os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, podem causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podendo, assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.

#### 8.4.6 Técnicas de resolução de conflitos

Robbins (2006) propõe diferentes estratégias para a resolução de conflitos. O caráter prescritivo de todas as estratégias deve, a nosso ver, ser relativizado pela observação atenta de cada situação conflituosa. Assim, o encarregado da resolução deve ser dotado de boa capacidade analítica, o que prevê aguçada visão de conjunto, representada pelo conhecimento de estruturas físicas, hierárquicas e processos, entre os quais o provisionamento de recursos.

**Resolução de problemas** – encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.

**Metas superordenadas** – criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.

**Expansão de recursos** – quando o conflito é causado pela escassez de um recurso, a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.

**Não enfrentamento** – suprimir o conflito ou evadir-se dele.

**Suavização** – minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.

**Concessão** – cada uma das partes abre mão de algo valioso.

**Comando autoritário** – a administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.

**Alteração de variáveis humanas** – utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.

**Alteração de variáveis estruturais** – mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

## 8.5 Diferenças culturais, sociais e etnocentrismo<sup>1</sup>

Há duas formas de entender a questão da diferença cultural: a de origem étnica e a de formação cultural, ou seja, o processo pelo qual o indivíduo teve acesso aos bens culturais de seu país: como se deu o contato com literatura, artes de um modo geral, história, o quanto viajou etc., e com qual intensidade, além da habilidade com que se articula esse conhecimento. Estrangeiros, principalmente os recém-chegados a um país, podem fazer julgamentos de determinadas situações a partir do viés étnico e cultural, não levando em conta as diferenças, de mesma natureza, presentes na questão. É comum, no Brasil, ouvir comparações entre uma formação rígida, e outra, piedosa, que poderia estar na base de uma atitude paternalista das chefias. Assim como alusões a um traço genérico de acordo com o qual “o brasileiro” é passivo, preguiçoso, moralmente permissivo e politicamente conservador ou alienado.

Uma visão estereotipada como essa não é um fenômeno exclusivamente de estrangeiros, já que o retrato poderia ser ratificado por muitos brasileiros; a diferença é que o estereótipo não seria levado em conta no posicionamento que um patrício adotaria, contra outro, diante de crises de relacionamento na empresa.

A inclinação em direção ao estereótipo pode ocorrer, isto sim, quando se julgam os estrangeiros ou descendentes de outras etnias em determinadas situações. Japoneses e alemães tendem a ser associados a trabalho árduo e de qualidade; estadunidenses, à inteligência, em geral, e a uma visão pragmática sobre as coisas, mas todos eles, ao mesmo tempo, podem ser alvo de uma antipatia que transforma essas virtudes em defeitos, na medida em que são relacionadas a um intempestivo e suposto caráter dominador e etnocêntrico, peculiar a esses povos.

A natureza volúvel dos preconceitos pode dar o tom, também, ao modo como pessoas de diferentes níveis culturais convivem na empresa. Antes, não deixemos de reconhecer que educação formal e cultura geral são fatores bastante valorizados no mundo organizacional e uma das maneiras de identificá-los é a análise da redação. Um texto dotado de abordagem segura e precisa em relação aos objetivos, com linguagem adequada aos seus fins e estruturado de acordo com os padrões de coesão e coerência revela muito sobre a formação escolar do autor e um tanto de sua visão de mundo. Contudo, essa competência por si só não assegura, como se sabe, uma posição de vantagem nos conflitos, tampouco dota a pessoa, necessariamente, de razão diante de situações limite.

Pode-se avaliar como o “falar bem”, na concepção, talvez, da maioria, é um sinal de cultura, “de inteligência” e de outros valores relacionados à distinção da pessoa. Os linguistas, atualmente, não valorizam a oposição certo *x* errado, em termos gramaticais, como ocorre em uma abordagem que já se tornou rotineira nos meios de comunicação e em livros do tipo “não erre mais”. Esses estudiosos preocupam-se com a “realização linguística”, cujo modelo de relação é dado, entre outros, pela dicotomia competência/*performance* (desempenho). Lopes (2009)<sup>2</sup> oferece a seguinte explicação sobre os conceitos:

---

1 Os três fatores presentes no título desse tópico podem também ser fontes de conflitos.

2 E-dicionário de termos literários de Carlos Ceia, crítico português: verbete disponível em: <<http://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/competenceperformance/>>. Acesso em: 12 de jun. 2018.

Conceitos ingleses da gramática gerativa que respeitam à competência ou saber interiorizado que os falantes de uma língua possuem e que lhes permite comunicar, produzir e compreender (*performance*) enunciados novos. A distinção foi introduzida por Noam Chomsky e teve o mesmo efeito que outra célebre dicotomia: língua e fala, proposta por Saussure. A competência (*competence*) traduz não só um conhecimento interiorizado e enraizado culturalmente, mas também indica a intuição do falante para se poder pronunciar sobre a validade dos enunciados produzidos numa dada língua, pelo que a competência é também gramatical. À competência opõe Chomsky a *performance* (termo de tradução difícil, que significa literalmente “desempenho”, “realização”), “aplicamos esse conhecimento linguístico, geralmente traduzido em atos de linguagem ou de fala. Nos seus trabalhos mais recentes, como *Knowledge of Language* (1986), Chomsky usa já expressões como “sistema de conhecimento” (*system of knowledge*) ou *language* em substituição do conceito de competência.

O valor excessivo concedido às marcas de “certo” e “errado”<sup>3</sup>, sobretudo às representadas pelo mecanismo da concordância verbal e nominal, expressa uma visão estreita de língua, tão ou mais alienada que outra, de acordo com a qual “escrever bem” confunde-se, quase que exclusivamente, com o domínio da ortografia.

Um dos nossos mais importantes gramáticos, Evanildo Bechara (2002), costuma dizer que a “língua é o que os falantes fazem dela”. E prossegue, defendendo que, todos nós, deveríamos ser “políglotas dentro da própria língua”; isto é, reconhecer que há diferentes modalidades linguísticas e usá-las nos diferentes contextos.

## 8.6 A linguagem corporal traduz emoções e pensamentos

A transcrição de um trecho do livro de Allan e Barbara Pease (2005, p. 17), sobre linguagem corporal, oferece uma visão geral sobre o tema deste tópico: “Albert Mehrabian, pioneiro da pesquisa da linguagem corporal na década de 1950, apurou que em toda comunicação interpessoal cerca de 7% da mensagem é verbal (somente palavras), 38% é vocal (incluindo tom de voz, inflexão e outros sons) e 55% é não verbal”.

Os autores oferecem ao leitor uma gramática descritiva dos gestos, a partir da constatação de que a “linguagem do corpo é o reflexo externo do estado emocional da pessoa” (PEASE; PEASE, 2005, p. 19). O intuito do livro, segundo os autores, não é o de oferecer uma ferramenta de domínio sobre o outro, mas aprimorar a comunicação. Para tanto, há o que eles consideram “três regras para uma leitura precisa” da linguagem corporal.

### 8.6.1 Entendendo a gramática do corpo

#### Regra I

Leia os gestos em grupos. Não se deve nunca isolar um gesto dos demais e da circunstância em que ocorre. Portanto, “coçar a cabeça” pode ter vários significados (suor, incerteza, caspa, mentira etc.) e depende sempre dos gestos que venham a seguir. Os grupos gestuais revelam as emoções

---

3 Marcos Bagno escreveu inúmeras obras sobre o tema da realização linguística, visando ao estudo do prisma ideológico presente em certa concepção de língua idealizada pelas classes dominantes. Uma das obras a se ocupar do assunto é *Dramática da língua portuguesa: tradição gramática, mídia e exclusão social*. São Paulo: Loyola, 2000.

e pensamentos, como no caso de um indivíduo que parece demonstrar que não está satisfeito com o que ouve: sua mão, colada ao rosto, com o indicador apontado para cima, enquanto outro dedo cobre a boca e o polegar apoia o queixo. Esse gesto deve ser lido em conjunto com outros: pernas firmemente cruzadas, o braço passado sobre o estômago (postura defensiva) e a cabeça e o queixo inclinados para baixo (negatividade/hostilidade). Um significado possível dessa frase gestual é: “não gosto do que você está me falando”.

### **Regra II**

Fique de olho na coerência. Os sinais não verbais têm um efeito cinco vezes maior do que as palavras pronunciadas; no caso de não haver coerência entre uns e outros, há uma forte inclinação, principalmente por parte das mulheres, em se considerar apenas os primeiros. A observação dos grupos gestuais e da coerência entre as mensagens verbais e gestuais é a chave da interpretação correta das atitudes por meio da linguagem corporal.

### **Regra III**

Leve em conta o contexto. Uma pessoa curvada em determinada situação não significa, necessariamente, uma atitude de derrota, mas, talvez, o sinal de que sente frio. Portanto, o contexto é fator decisivo para a leitura do gesto.

## **8.6.2 Gestos no dia a dia**

Um dos gestos mais significativos no cotidiano é o aperto de mão. Por isso, vários estudiosos analisam-no. Um aperto de mão equilibrado e inspirador de confiança é aquele em que a palma da mão de ambas as pessoas permanece na posição vertical; nesse caso é preciso, ainda, regular a pressão do aperto pela pressão aplicada pela outra pessoa.

Há uma série de apertos de mão desagradáveis, entre os quais o chamado *peixe morto*, caracterizado pela frouxidão do gesto; geralmente associado à fraqueza de caráter.

O sorriso é outro desses gestos recorrentes que denuncia muitas intenções. Ele exerce uma influência sobre a pessoa para a qual sorrimos, suscitando uma resposta de mesma natureza. Dos cinco tipos de sorrisos analisados por Allan e Barbara Pease, o “sorriso de lábios cerrados” caracteriza-se por emitir a mensagem segundo a qual a pessoa tem uma opinião ou atitude secreta, contida, que não quer compartilhar com o outro.

Os sinais com os braços também são alvo de leitura. Cruzar os braços diminui a credibilidade, porque é geralmente associado à formação de barreira entre os interlocutores. A barreira formada pelos dois braços sobre o peito é uma tentativa inconsciente de bloquear tudo o que se julga ameaçador ou circunstancialmente indesejável. Pesquisas nos EUA demonstraram que o cruzamento de braços durante aulas ou palestras leva a reter menos informação na ordem de até 38%.

O rosto, afirmam os autores, mais do que outras partes do corpo, é capaz de encobrir mentiras. Sorrisos, gestos com a cabeça e piscar de olhos fazem parte do jogo da dissimulação; no entanto, mais uma vez, a incoerência entre palavras e gestos indica uma forma de desmascaramento da pessoa que mente. Os gestos mais usuais de quem mente são: tapar a boca (o cérebro instrui, subconscientemente, a reprimir as palavras enganosas); tocar o nariz; coçar o nariz; esfregar os olhos; pegar na orelha; coçar o pescoço; afrouxar o colarinho; dedo na boca.



Os 13 gestos mais frequentes são:

**Assentir com a cabeça** – gesto presente na maioria das culturas e indica quase sempre concordância com o interlocutor. Assentir com a cabeça geralmente “contagia” o outro e faz com que ele retribua o gesto, além de incentivar a colaboração e a concordância.

**Balançar a cabeça** – é tido como um gesto inato e, provavelmente, o primeiro a ser desenvolvido pelo recém-nascido ao recusar o seio da mãe quando se sente farto.

**Cabeça erguida** – atitude neutra em relação ao que está sendo dito.


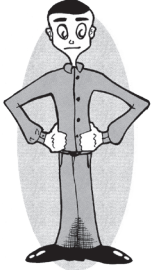

**Cabeça inclinada para um lado** – sinal de submissão porque expõe a garganta e o pescoço e faz a pessoa parecer menor e ser menos ameaçadora.

**Cabeça baixa** – o queixo abaixado indica uma atitude negativa, crítica ou agressiva.

**Encolher o pescoço** – no contexto profissional, geralmente indica atitude submissa.


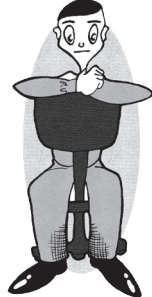

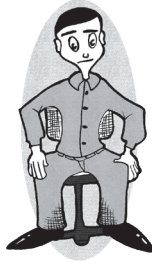
Veja, no quadro a seguir, outros comportamentos comuns no ambiente de trabalho.

**Quadro 1** – Linguagem corporal no trabalho

<p><b>Catar fiapos</b> – há pessoas que não concordam com o que se está falando, mas o corpo acusa a discordância com gestos como o de catar fiapos imaginários na própria roupa, enquanto se olha para baixo ou para os lados.</p>	
<p><b>Mãos nos quadris</b> – geralmente indica disposição para o enfrentamento. Além de ocupar mais espaço, os cotovelos salientes têm aspecto ameaçador.</p>	
<p><b>Posição de caubói</b> – polegares dentro do cinto ou no alto do bolso das calças, ao mesmo tempo em que se enquadra a região genital é um gesto masculino que denota virilidade.</p>	

Ilustrações: IESDE BRASIL S/A.

(Continua)

<p><b>Perna sobre o braço da cadeira</b> – atitude agressiva que quase sempre significa indiferença e despreocupação.</p>	
<p><b>Montar na cadeira</b> – as costas da cadeira servem como escudo protetor para o indivíduo, reforçando seu caráter agressivo e dominador.</p>	
<p><b>A catapulta</b> – gesto eminentemente masculino: sentado, mãos atrás da cabeça com cotovelos lançados para fora e perna dobrada em quatro sobre a outra: intimida ou demonstra relaxamento, nem sempre real. Gesto característico de financistas, advogados, gerentes de vendas ou de pessoas que se sentem superiores.</p>	
<p><b>Posição de largada</b> – inclinar-se para a frente com as mãos no joelho ou lançar-se para a frente com as mãos agarrando a cadeira sinalizam o desejo de concluir uma reunião.</p>	

Ilustrações: IESDE BRASIL S/A.

## Atividades

1. Considerando-se o processo de *feedback* nas relações interpessoais, aponte algumas características e o modo ideal de ser desenvolvido.
2. O que são estilos interpessoais e como podem auxiliar na análise das relações humanas na empresa?
3. Descreva, em linhas gerais, as etapas do “conflito como processo”, segundo Robbins.

## Referências

- BECHARA, Evanildo. *Ensino de Gramática. Opressão? Liberdade?* 11. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- BEE, Roland; BEE, Frances. *Feedback*. Tradução de Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOFF, Leonardo. *A Águia e a Galinha*. 35. ed. São Paulo: Vozes, 2000.
- CHAUI, M. S. Cultura e Democracia. O discurso competente e outras falas. Nova edição revista e ampliada. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- LUFT, Joseph; INGHAM, Harrington, The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations, Los Angeles, University of California,(UCLA), Western Training Laboratory for Group Development, 1955.
- LOPES, Antonio. Competence/performance. *E-dicionário de termos literários*. 29 dez. 2009. Disponível em: <<http://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/competenceperformance/>>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- MAYER, Verônica Feder; MARIANO, Sandra R. H. *Técnicas de Comunicação e Negociação*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*: edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*: treinamento em grupo. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- ORTEGA Y GASSET, J. *Meditações do Quixote*. São Paulo: Iberoamericana, 1967.
- PEASE, Allan; PEASE, Barbara. *Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal*. Tradução de Pedro Jorgensen Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SZACHER, Maurício Luiz; COSTA FILHO, Joel Bueno. *A Qualidade e a Importância das Relações Interpessoais*. Disponível em: <[www.ogerente.com.br/novo/artigos\\_sug\\_ler.php?canal=15&canallocal=47&canalsub2=151&id=692](http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_sug_ler.php?canal=15&canallocal=47&canalsub2=151&id=692)>. Publicado em: 5 jul. 2007. Acesso em: 7 dez. 2009.



# Gabarito

---

## 1 O que é comunicação empresarial

1. Se formos, de fato, impactados por esses “sinais”, nossa resposta ocorre de acordo com as informações e juízos de valor que recuperamos ou mobilizamos e com nosso real interesse em relação à empresa. Por exemplo, a notícia da recuperação financeira de uma empresa pode nos fazer lembrar de sua trajetória de sucesso e daí enxergarmos naquela mensagem a confirmação da competência da empresa etc. O importante, para o profissional de comunicação empresarial, é colher lições no cotidiano. Pequenas e médias empresas, com as quais nos relacionamos todos os dias, expõem, às vezes até sem a perfeita consciência disso, elementos sobre sua capacidade de se comunicar com eficácia com o cliente. Uma loja de roupas que envia um cartão de congratulações na data do aniversário da cliente, mas utiliza-se de mensagem muito desgastada, poderá causar indiferença, em vez de gratidão, no destinatário.
2. Sindicatos e empresas viram-se na contingência de se comunicar melhor com a opinião pública. Era preciso convencer o público sobre a pertinência (e até legalidade) de suas posições.
3. A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) reúne os profissionais do setor e promove, por vários meios, a integração entre estes e as organizações.

## 2 Comunicação empresarial: natureza, abrangência, função

1. A missão de uma empresa é um enunciado que apresenta, de forma direta e sucinta, os seus objetivos, qual a sua razão de ser como instituição. Por estar relacionada a um assunto de origem, pensado e discutido entre seus dirigentes, pensa-se na missão como um documento “fundacional”, fundamental.
2. Os pontos de vista possuem uma carga considerável de relatividade, daí o porque serem muitos sobre um mesmo objeto. Isso ocorre também no mundo organizacional e, no contexto do capítulo, e dessa passagem, pode-se relacionar a frase às premissas da Escola de Montreal sobre as várias “versões” em jogo sobre um mesmo objeto.
3. A comunicação empresarial pressupõe uma junção da comunicação administrativa, comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna, que formam o composto de comunicação organizacional.

### 3 Comunicação empresarial como ferramenta estratégica de gestão

1. De fato, na maioria das vezes, os públicos mantêm interações entre si, de modo que ainda que a empresa, em determinado momento, esteja se comunicando com um público-alvo específico, os desdobramentos dessa relação envolvem outros públicos. Exemplo disso pode ocorrer quando a matriz de uma multinacional, por intermédio de suas filiais, dirige-se ao cliente, convocando-o para o recall de certo produto, o console de um video game, por exemplo. Essa operação envolve, em primeira mão, a comunicação interna matriz-filial e filial-funcionários. Em seguida, assessoria de imprensa, meios de comunicação e o diálogo com as comunidades de video game, que são formadoras de opinião, e assim por diante. Não é menos relevante o fato de vários funcionários da filial serem também consumidores e, nesse caso, como “embaixadores de marca”, teriam argumentos consistentes para divulgar a operação e validá-la no seu círculo de relações.
2. Embora diferentes na essência, os serviços são complementares. Enquanto que o SAC atende a clientes em situações bem específicas (reclamações, dúvidas sobre o funcionamento de equipamentos, preparo de produtos, notificação de defeitos etc.), o *ombudsman* anota críticas, reclamações e sugestões dirigidas a ele e se posiciona diante delas perante a empresa. Para isso, recorre a diretorias e/ou presidência e propõe medidas apropriadas para cada item.
3. Posicionamento é um conceito introduzido na teoria de *marketing* por Al Ries e Jack Trout. Os autores defendem que o posicionamento é uma “batalha” pela mente do cliente, já que *marketing*, de acordo com essa visão, é muito mais uma questão de percepção do que de venda de produtos. Esse trabalho de ocupação da mente do cliente parte da premissa que vivemos em uma sociedade ultra congestionada pela comunicação e daí a necessidade, antes de tudo, de ser percebido e compreendido dentro da posição que se ocupa no mercado. Kotler, no prefácio do livro *Posicionamento: a batalha por sua mente*, de autoria da dupla, reconhece que este deve ocorrer antes mesmo do *mix de marketing*, representado pelos 4 Ps.

### 4 Identidade, imagem e reputação organizacional

1. Diz-se que a imagem corporativa é efêmera, porque geralmente é limitada a um momento específico da empresa. Como efeito da comunicação, essa imagem pode, inclusive, dotar a organização de um atributo ligado a uma campanha publicitária, em específico, cujos significados são, por definição, passageiros. Por outro lado, a imagem pode ser também uma visão parcial, desenvolvida por uma categoria de público, e não por vários, como seria determinante para a consolidação da reputação. Esta última é uma construção, com frequência lenta e cuidadosa, ao longo dos anos. Traduz o compromisso com os diversos públicos e a capacidade de resposta a questões de diversas naturezas que lhe dizem respeito.
2. Trata-se de uma metodologia para aferição da reputação que vem ganhando notoriedade internacional, graças à presença do Instituto de Reputação em mais de 20 países. O RepTrak<sup>®</sup>

analisa a reputação organizacional em sete dimensões: desempenho, produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania e liderança. Cada uma das dimensões é caracterizada por atributos, totalizando 23 itens.

3. O relatório de sustentabilidade é um instrumento para a aferição e divulgação do desempenho organizacional para os públicos internos e externos. É um modo de a empresa comprovar seu compromisso com os parâmetros norteadores do desenvolvimentos sustentável: ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo e culturalmente aceito. Esses princípios, por sua vez, encontram relação com o chamado *Triple Bottom Line* (ou “três resultados líquidos”), a base conceitual utilizada, por exemplo, pelo Global Reporting Initiative – GRI, organização parceira da ONU.

## 5 Comunicação interna

1. O primeiro fator que merece atenção é que o quadro proposto por Daft é comparativo, como é próprio dos esquemas, enquanto as reflexões de Sennett são de cunho analítico e crítico. Este autor analisa o novo capitalismo a partir do que chama de “ângulo de corte”, ou seja, as empresas da vanguarda econômica, inseridas na globalização e com extensões mundo afora. Além dessa característica, essas organizações são grandemente influenciadas por acionistas e respondem a esse impacto de forma peculiar, além disso, investem grandes recursos em automação e informática.

Sennett compara o paradigma taylorista com o atual e identifica no primeiro – não obstante seu caráter mecanicista e desumanizador, tantas vezes lembrado pelos críticos – certas características que o colocam, do ponto de vista do projeto social, mais sensibilizado com o fator humano. Tomando como referência as análises de Weber, que aproximam o taylorismo à estrutura do exército prussiano, Sennett argumenta que essa estrutura piramidal, fortemente hierárquica e disciplinar, era capaz de dotar o indivíduo de uma identidade profissional, via trabalho, que o atual sistema está longe de fazê-lo ao eleger o talento e a meritocracia como fatores de reconhecimento e ascensão.

Para Sennett, a nova economia é desumanizadora, fonte de permanente insegurança e de exclusão, ao contrário do passado, quando se obtinha do trabalho segurança psicológica e um sentido para a vida, o qual o autor considera em termos de narrativa.

O quadro montado por Daft deixa entrever dois sistemas com diferenças marcantes, no qual estruturas organizacionais horizontalizadas, da atualidade, substituíram estruturas burocráticas e centralizadoras do passado. Quando comparado ao livro de Sennett, chamam atenção as divergências entre o modo como os dois autores encaram certas facetas, do ponto de vista organizacional, da atual fase do capitalismo. Por exemplo, Sennett não acredita na descentralização e no sistema participativo propalados pelas organizações, características presentes no quadro de Daft.



2. A comunicação interna faz parte do planejamento estratégico e este, por sua vez, é diretamente influenciado pela cultura organizacional. A cultura organizacional é um conjunto de fatores concretos e abstratos, tais como procedimentos com caráter de ritual e os valores éticos, com grande impacto no modo como os indivíduos (base da comunicação) se comportam no interior das organizações.
3. Na medida em que forem pensados de forma planejada, sempre sob a força coesiva da cultura organizacional. Códigos de conduta, protocolos, manuais, sem, no entanto, cair em excessos, são importantes ferramentas para monitorar procedimentos.

## 6 Comunicação de *marketing*, propaganda institucional e corporativa

1. Trata-se de um sistema de comunicação que tenta informar e lembrar o público-alvo sobre as especificidades de produtos e serviços, em um processo em que a persuasão também exerce um importante papel. O modo como o *marketing* põe em prática essas ações nem sempre ocorre de modo direto, pois eventos patrocinados, por exemplo, são formas de experimentar a marca de modo diferenciado, indireto. O *marketing* reúne plataformas tão diferenciadas quanto propaganda, promoção de vendas, relações públicas, *marketing* direto, entre outras, que por sua vez lançam mão de ferramentas (mídia impressa, mídia eletrônica e digital), amostras, malas diretas etc.
2. Os temas recorrentes são: valorização do consumidor; ecologia; cidadania; ética nos negócios e parceria entre a empresa e seus públicos, como: funcionários, fornecedores e revendedores.
3. A propaganda corporativa de imagem, como a expressão já indica, investe em mídia de massa para notificar ações relacionadas a assuntos sociais e econômicos do interesse da empresa; é uma forma de alinhar essas ações com o posicionamento da empresa, fazendo disso um diferencial. Já a propaganda corporativa temática ou de defesa posiciona a empresa diante de temas polêmicos, diretamente ligados aos interesses dela. O eventual apoio à aprovação de uma lei no congresso, por exemplo, expõe uma perspectiva da empresa e, como tal, com significado que pode não agradar a muitos, daí o risco desse tipo de propaganda.

## 7 Ética, relacionamento com clientes e outros públicos

1. Ambas as expressões valorizam as respectivas dimensões (informação e conhecimento) e o modo pelo qual se tornam fundamento da sociedade. Ocorre que a segunda expressão surge como esforço em se dissociar o fenômeno de um enfoque econômico e, em um certo sentido, limitante. A segunda expressão ganha curso no ambiente acadêmico como área de reflexão e estudo.
2. Conhecimento tácito é um conjunto de saberes de natureza intuitiva, sentimental, interior, vazado em uma escala de valores e de crenças, difícil de ser verbalizado, como indica a palavra *tácito*, cuja origem latina (*tacitus*) significa “não expresso por palavras”.

3. Moral e ética são palavras que nos surgem, habitualmente, como sinônimas. Ambas indicam o conjunto de princípios ou padrões éticos. Etimologicamente, *mores* (do latim) e *ethos* (do grego) remetem à ideia de costume. Costumes são práticas ou regras sociais reiteradas ao longo do tempo, conforme a predisposição de certa sociedade e a sua convicção em julgar esses costumes como algo valioso e provido de sentido no relacionamento entre os indivíduos. Por sua vez, esse sentido se sustenta como uma referência a partir da qual os indivíduos se guiam ora afastando-se, segundo seu arbítrio, ora reconhecendo e acatando os seus sinais.

## 8 Fundamentos da comunicação interpessoal

1. Para Moscovici (2001), o *feedback* deve reunir as seguintes características:

**Descritivo ao invés de avaliativo** – sem julgamento, apenas o relato de um evento.

**Específico ao invés de geral** – explicar o significado: quando se diz a alguém que ele é “dominador” isto tem menos significado do que indicar seu comportamento em uma determinada ocasião. “*nesta reunião você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas*”.

**Compatível com as necessidades de ambos, comunicador e receptor** – pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.

**Dirigido** – para comportamentos que o receptor possa modificar: em caso contrário, a frustração será apenas incrementada se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.

**Oportuno** – logo após o comportamento em questão.

**Solicitado ao invés de imposto** – será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder.

**Esclarecido** – pedir para que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer.

2. Estilos interpessoais são categorias de um modelo conceitual, proposto por Joseph Luft e Harry Ingham, denominado de Janela de Johari. De acordo com o modelo, existem quatro estilos, cada um com características marcantes: I. Eu desconhecido; II. Eu secreto; III. Eu cego; IV. Eu aberto. Os estilos ajudam a compreender o modo como os indivíduos interagem, tendo como dominante a necessidade de *feedback* e de autoexposição.
3. Na visão de Robbins, conflito é um processo desenvolvido em cinco etapas: oposição potencial ou incompatibilidade; cognição e personalização; definição de estratégia ou definição; comportamento e resultado.





A comunicação empresarial é uma área interdisciplinar por definição que articula todas as estratégias de comunicação utilizadas pela organização no relacionamento e na interação com seus públicos. Assim, neste livro o leitor entrará em contato com quatro subáreas com profundo nível de integração entre elas e cada uma das suas ferramentas: a comunicação administrativa, a institucional, a interna e a mercadológica.

O livro expõe e analisa, em detalhes, a contribuição da comunicação empresarial para as organizações nas últimas décadas. A partir dessa perspectiva, o leitor poderá encontrar nesta obra algumas respostas para suas indagações de caráter teórico sobre o funcionamento das empresas pelo ponto de vista da comunicação, bem como para suas especulações sobre o campo de trabalho no qual estão presentes alguns dos melhores profissionais de comunicação do país.



[www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)



[facebook.com/iesdebrasil](https://facebook.com/iesdebrasil)

Código Logístico



57949

Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-6385-7



9 788538 763857