Júlio César Barbosa

A validação dos princípios organizacionais por
meio da atuação das Relações Públicas nos
processos comunicacionais.

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes
Programa de Pós-graduação em Ciências da
Comunicação

São Paulo
2007

Júlio César Barbosa

Tese de Doutorado

A validação dos princípios organizacionais por meio da
atuação das Relações Públicas nos processos
comunicacionais

Tese de doutorado apresentada à
banca examinadora como requisito
parcial para a obtenção do título de
doutor em Ciências da Comunicação
pelo Programa de Pós-graduação em
Ciências da Comunicação da
Universidade de São Paulo, sob a
orientação da profa. Dra. Margarida M.
Krohling Kunsch.

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes

São Paulo
2007

A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das Relações Públicas nos processos comunicacionais.

Ficha Catalográfica

Barbosa, J. C. A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das Relações Públicas nos processos comunicacionais. 2007. 240 fl Tese (doutorado em ciências da comunicação) Programa de pós-graduação em ciências da comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007

Resumo

Esta tese de doutorado foi construída a partir da visão estratégica da atuação de relações públicas como agente planejador e disseminador da comunicação organizacional. Esse pensamento foi construído por argumentos calcados em entrevistas, revisão bibliográfica e o acompanhamento institucional de organizações que divulgam a seus públicos os princípios organizacionais, alicerçados em pontos fundamentais: na elaboração dos textos de missão, visão e filosofia segundo os autores da administração e como esse textos são divulgados; no desenvolvimento dos preceitos de equidade, transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas a sociedade que regulam a governança corporativa; na comunicação institucional como prática de expressão da organização; da revisão bibliográfica, estudos, conceitos e teorias das relações públicas; e na própria vivência do autor como gestor da comunicação organizacional.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Relações Públicas; governança corporativa; princípios organizacionais; comunicação institucional.

Resumen

Esta tesis de doctorado fue construida desde la visión estratégica de la actuación de Relaciones Publicas, como agente planeador, la similitud de la comunicación de organización. Efectuase este pensamiento por argumentos calcados en entrevistas, revisión bibliográfica, y el acompañamiento institucional de organizaciones que divulgan a sus públicos sus principios organizacionales alicerzados en puntos fundamentales : la elaboración de textos de misión, visión y filosofía segundo los autores de administración y como éstos textos son divulgados: en el desenvolvimiento de los preceptos de equidad, responsabilidad, transparencia y la prestación de cuentas a sociedad que orientan la gobernanza corporativa; en la comunicación institucional com foco en las teorías y estudios de las relaciones publicas e vivencia del autor como gestor de la comunicación organizacional.

Palabras-clave

Comunicación organizacional , Relaciones Publicas, gobernanza corporativa, principios organizacionales , comunicación institucional

Abstract

This doctorate theory was built based on the strategic vision of the performance of the public relation as a planner and disseminator agent of the organizational communication. This thought was executed stepped on interviews, bibliographical revision and the institutional attendance of organizations that publishes to their publics the organizational principles, reinforced by five fundamental points: the elaboration of the mission, vision and philosophy texts according to the administration's authors; in the development of the precepts of equity, transparency, corporate responsibility and rendering of accounts to the society that regulate the corporate governance; in the institutional communication as an expression practice of the organization starting from the Reference Revue and in the studies, concepts, theory of the public relation.

Keywords

Organizational communication; Public relation; Corporate governance; organizational beginnings; Institutional communication

A tese de Doutorado “A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das Relações Públicas nos processos de comunicacionais”, realizada pelo aluno de doutorado Júlio César Barbosa, no curso de Pós-graduação em ciências da comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, foino dia/...../2007, tendo sido avaliada pela banca composta pelos professores

.....
Prof.(a) Dr.(a)

.....
Prof.(a) Dr.(a)

.....
Prof.(a) Dr.(a)

.....
Prof.(a) Dr.(a)

.....
Prof.(a) Dr.(a)

Não sabendo que era impossível, ele fez !
(Lao Tsé, filósofo chinês)

Dedicada

Exclusiva, Única e Totalmente a

Manoelina Soares Barbosa, minha mãe e amiga, que me ama, incentiva, orienta, ajuda, acalenta e, principalmente, me faz rir. Faz-me querer ser sempre mais e mais. E que, nos momentos mais difíceis, não me deixou desistir. É sempre meu porto seguro. Ela que, mesmo sem diploma algum, por sua sabedoria, inteligência e conhecimento me faz querer aprender e amar a vida intensamente.

Àqueles que me ajudaram neste pedaço do caminho, agradeço....

A Tânia Baitello, minha amiga querida, que me ajudou tanto nesse caminho, dividindo comigo um fardo pesado, a coordenação do curso de Relações Públicas da Cásper Líbero, mesmo tendo ela já tanto trabalho com sua própria vida.

A Luiz Alberto de Farias, meu querido amigo, que me ajudou mais do que ele imagina.

A professora Margarida pela orientação e, nos momento decisivos, a atenção e generosidade, além da paciência comigo;

A Ceíça Campos, sempre comigo, incentivadora, amiga e que muito me ajudou na revisão desta tese;

As minhas irmãs, Marta Barbosa, pela compreensão, em especial a Sidnéia Barbosa, por me amar e brigar por mim; Ao meu irmão Emilson Soares por me ajudar resolvendo alguns problemas para que eu pudesse me dedicar a tese.

A Carolina Borges, que me ajudou muito na organização da vida acadêmica, como minha assistente na Cásper Líbero, para que eu pudesse me dedicar ao doutorado;

A Viviane Mansi, pela amizade e pelos amigos que arregimentou para que eu pudesse realizar as pesquisas;

Aos amigos queridos do coração, que me agüentaram falando do mesmo assunto, me incentivaram muito e se preocuparam comigo: Antonio Carlos Vicari, Luiz Marcelo Lopes, Alexandre Rodrigues, Ana Maria Bosser; Andrés Marin Isart; José Roberto Silva Miranda, Rodney Nascimento, José Ricardo Rodrigues Freitas; Carmem Vazquez; Mônica Costa; André Lúcio de Moraes; Marcelo Alexandre Guimarães; Mônica Roberta Rocha da Silva que, mesmo em Recife, me ligava para dar seu apoio; Ângelo Eduardo M. Bastitini; Paula Lapolla, Maurício Gusmão; José Carlos Zepelinne; Lúcia Montezumma; Andréa Florentino; Antonio Roberto Chiachiri; Bruno Hingst; Vitor Vieira; Vanessa Brito

Ao amigo Marcos Alberto Raphael, pela amizade e atenção;

Aos meus monitores, da coordenadoria de relações públicas:

Glenda Cecília Sales, Tamara Hashimoto Natale, Gustavo César Mendes, Tuíra Orlandi e José Roberto Petroni Camargo

Ao Sérgio Baffi que, nos instantes finais, deu uma grande colaboração;

A todos que responderam as pesquisas

Elisete Baião – professora da UNICSUL;

Agatha Eugênio Camargo – gerente de marketing da GIMBA;

Karina Sassoon – gerente de marketing ATENTO;

Marisa Bravi – Diretora executiva MSB Consultoria;

Ethel Pereira – professora Faculdade CÁSPER LÍBERO;

Marilia Lobo – Sócia Diretora VERUS Comunicação;

Carolina Borges – Sócia-proprietária HYBRIDA Comunicação;

Carolina Franzon Terra – Coordenadora de Comunicação MERCADO LIVRE;

Natalia Reia – Gerente de Comunicação NETZA;

Sergio Murilo da Silva – Professor da UNICSUL;

Rita de Cássia Borges – Diretora de Marketing e Comunicação Grupo LORRAN;

Else Lemos – Coordenadora de Comunicação Institucional da LIBBS Laboratórios;

Ana Bortoletto – Analista de Alianças Sênior da TOTVS;

Juliana Rodrigues – responsável pela comunicação interna da BRAXIS;

Valeria Castro – Professora da CÁSPER LÍBERO;

Renata Luzzi – Assessora de Comunicação VELOCITÁ Marketing Esportivo;

Claudia D’amato – diretora de atendimento LVBA;

Silvana Nader – professora da METROCAM e relações públicas;

Lélio Lauretti – conselheiro do IBGC e autor de vários livros e artigos sobre governança corporativa;

Luciana Coelho - analista sênior em comunicação da NOVARTIS;

Maura Padula – professora da PUC CAMPINAS;

Claudia Cezaro– Diretora da KLAUMONFORMA;

Heloiza Souza – Diretora da IDÉIA COMUNICAÇÃO.

Em especial, aos senhores **José Carlos De Munno**, Assessor de Desenvolvimento organizacional da SAB COMPANY e **Floriano Serra** Diretor de Recursos Humanos e Qualidade de Vida da APSEN Farmacêutica.

Sumário

Introdução	18
Entre o insólito e o inédito	19
Como tudo começou	22
Capítulo 1	24
1.1 Proposta de Estudo	25
1.2 Tema.	27
1.3 Objeto	27
1.4 Problema	27
1.5 Questões de Pesquisas	29
1.6 Objetivos	33
1.7 Método	34
1.8 Referencial Teórico	35
1.9 Caminhos percorridos nos estudos aplicados	44
	46
Capítulo 2	
2.1 Os princípios organizacionais e seu processo de construção no contexto do discurso empresarial	47
2.2 A retórica e o discurso empresarial	47
2.3 A palavra falada e a palavra escrita	50
2.4 Os princípios organizacionais	51
2.4.1 A conceituação e exemplificação dos princípios	58
2.4.1.1 Missão Institucional	59
2.4.1.2 Visão Empresarial	62
2.4.1.3 Filosofia Empresarial	66
	73
Capítulo 3	
3.1 Governança corporativa e comunicação institucional vertentes de um mesmo diálogo	74
3.2 A globalização, a sociedade e as organizações do século XXI	74
3.3 Governança Corporativa	84
3.4 A comunicação Institucional	91

3.5	A Opinião dos especialistas	108
3.5.1	Análise interpretativa	108
		116
Capítulo 4		
4.1	O campo de atuação das Relações Públicas e sua importância para o processo de construção dos princípios organizacionais	117
4.2	A importância das Relações Públicas	117
4.2.1	O conceito	125
4.3	A abrangência das Relações Públicas	137
4.3.1	O campo	137
4.4	Desencadeando os relacionamentos	145
4.4.1	O sujeito	145
4.5	Públicos - a formação da opinião pública	150
4.5.1	O objeto	150
		193
Capítulo 5		
5.1	A pesquisa	194
5.2	Estudos exploratórios	195
5.2.1	Os protocolos de pesquisa	198
5.3	As empresas e seus procedimentos	216
5.3.1	Aspen Farmacêutica	216
	Aspen – aprendendo a aprender	218
5.3.2	Sab Company	224
	A busca pela excelência	225
5.4	Análise e Interpretação de dados	231
5.4.1	Razão e emoção	231
5.5	Considerações Gerais	233
Capítulo 6		235
6.1	Uma proposta para a elaboração textual dos enunciados de princípios organizacionais	236
6.2	Os fatos comunicáveis	236
6.3	O profissional de Relações Públicas e o pensamento estratégico	239
6.4	Proposta metodológica para a elaboração dos enunciados de princípios organizacionais	246
6.4.1	Missão	247
6.4.2	Visão	249

6.4.3	Filosofia	251
7 - Considerações finais		253
7.1	Entre premissas, objetivos e impressões	254
8 - Referências		262
9 - Anexos		271
Anexo A	Roteiro de Pesquisa – Profissionais de Relações Públicas Carta convite	272
Anexo B	Roteiro de Pesquisa – Profissionais de Relações Públicas – Governança Corporativa Carta convite	274
Anexo C	Roteiro de Pesquisa - Diretores de Empresas Carta convite	276
Anexo D	Ranking - Guia Exame Você S/A – 2005 / 2006	278

Lista de diagramas

Diagrama 1 – Processo Institucional	41
Diagrama 2 – Discurso Institucional	96
Diagrama 3 – Notícia Empresarial	119
Diagrama 4 – Sistema Básico de informação	121
Diagrama 5 – Estruturação científica	124
Diagrama 6 – Campo de atuação	140
Diagrama 7 – Formação da opinião pública	155

Lista de tabelas

Tabela 1 – Palavras armadilhas	57
Tabela 2 – Fatores críticos e de competitividade	80 / 81
Tabela 3 – Função da informação	142
Tabela 4 – Escola de pensamento	172
Tabela 5 – Fatos comunicáveis	282

Introdução

Entre o insólito e o inédito

A produção de uma tese de doutorado requer a qualificação pela leitura e entendimento de alguns autores fundamentais à elaboração desta e, por conseguinte, da criteriosa análise de textos que orientem na formulação de postulados que garantam a qualidade da proposta de estudo. Mas, também, em segunda instância, e até mais importante que a primeira, deve trazer novas idéias, incentivar a pesquisa, o conhecimento e, principalmente, propiciar o desenvolvimento do aprendizado e do saber.

Em não sendo assim traria apenas a compilação de outros autores. Em especial, se esta tese se refere ao campo humanístico, neste caso, o universo da comunicação, sem a verve da experiência, da vivência, do cotidiano prático, fica quase impossível à manutenção de uma argumentação coesa e coerente com o tema proposto.

Devemos levar em consideração o ineditismo de uma tese, a força avassaladora que terá a busca por essa nova forma de olhar algo, muitas vezes já descrito, analisado por outros, de maior renome, de outras gerações, que de certa forma ganharam prestígio com suas proposições ditas ao longo da própria história, inovadoras. Citamos então, Humberto Eco:

“...é necessário conhecer a fundo o quanto foi dito sobre o mesmo argumento pelos demais estudiosos. Sobretudo, é necessário “descobrir” algo que ainda não foi dito por eles. Quando se fala em “descoberta”, em especial no campo humanista, não cogitamos de invenções revolucionárias como a descoberta da fissão do átomo, a teoria da relatividade ou a vacina contra o câncer: podem ser descobertas mais modestas, considerando-se o resultado científico ate mesmo uma maneira nova de ler e entender um texto, (...)uma reorganização e uma releitura de estudos precedentes que conduzem à maturação e sistematização das idéias que se encontravam dispersas em outros textos” (2004 p 12)

O que seria, então, a descoberta? Onde se quis e quer chegar com toda a pesquisa? Qual o saber desencadeado pelas leituras? Como medir o valor da descoberta se, em princípio, a própria descoberta estaria confinada ao texto encerrado e finalizado pelo autor?

O que se espera é, na verdade, não o fim, mas o processo da busca; não o resultado oficializado, mas o método desenvolvido, para que ao longo da própria historia do autor ou dos futuros pesquisadores a tese cumpra seu real papel – criar a própria história, nesse caso, em específico, a história da pesquisa em comunicação.

Ainda, citando Umberto Eco em sua obra - *Como se faz uma tese* – que no diz:

pode-se utilizar a ocasião de uma tese (...) para recuperar o sentido positivo e progressivo do estudo, entendido não como coleta de noções, mas como elaboração crítica de uma experiência, aquisição de uma capacidade(útil para o futuro) de identificar os problemas, encará-los com método e expô-los segundo certas técnicas de comunicação. (2004 p 13)

Não há um problema específico na construção de uma tese, mas um somatório de problemas: a burocratização das instituições; o descompasso entre descobrir o tema da tese e realmente fazê-la; o despreparo do pesquisador para elaborá-la dentro de uma estrutura de formalização muitas vezes incoerente.

Assim, peço permissão a minha orientadora, aos avaliadores, e aos futuros leitores desta tese, para fazer dela meu epitáfio, meu signo semântico, para dar a ela minha cor, meu modo de pensar, ver e vivenciar o mundo, a comunicação, as relações públicas e a própria vida.

Quero escrever algo que realmente valha a pena, que traga sentido, e que não caia apenas na formalização; que seja uma tese inédita em sua concepção, plena da experiência, de leituras e das pesquisas e entrevistas efetuadas, mas acima de tudo, que me traga alegria e orgulho. Que tudo o que for dito e escrito esteja inteiro e pleno dentro de mim.

A Idéia principal desta tese é contar uma história que, de certa forma, contribua para que os próximos a se arrisquem nesta aventura e tenham parâmetros para, assim, elaborarem sua própria verdade, sua própria história.

COMO TUDO COMEÇOU

2002. 1º. Semestre. Aula de pós-graduação. Planejamento Estratégico de Relações Públicas. Faculdade Cásper Líbero. Dividia a aula com meu amigo, o professor Luiz Alberto de Farias. Desde o primeiro dia de aula foi sempre divertida e agradável sua companhia. A aula daquela semana falaria sobre premissas para o planejamento estratégico, deveríamos discorrer sobre o tema e dar exemplos, o que, para nós, não era nenhuma novidade, mas durante a semana que antecedeu a aula resolvemos trabalhar com exemplos diferentes dos que já tínhamos e fiquei encarregado de realizar a pesquisa e trazer novos exemplos.

Durante essa pesquisa fui me dando conta da variedade de textos e da confusão de conceitos.

No período das aulas, o questionamento dos alunos evidenciou ainda mais o problema: Se os princípios organizacionais eram tão importantes para o planejamento, para os processos de certificação, para participação do ranking Exame, então porque eram tão confusos, repetitivos, cheios de palavras sem sentido, e tão genéricos, que serviram para qualquer empresa.

Não tive resposta. Ficamos calados diante de uma verdade. De uma afirmação contundente e real. Não havia o que dizer ou o que fazer senão concordar.

Durante a semana seguinte conversei muito com vários colegas, relações públicas, sobre isso e muitos me disseram que, em algumas empresas em que trabalharam, nunca participaram do processo de criação dos princípios e, na maioria das vezes, foram consultores contratados ou agências de publicidade de propaganda os responsáveis pela criação e redação e, em outros casos, quem os redigiu foi algum funcionário que propôs o texto e foi aceito pela diretoria, ou seja, sempre foi dada pouca importância ao tema do ponto de vista do seu real valor.

Tenho me deparado com verdadeiras aberrações no que se refere a textos de missão, visão e filosofia organizacional, ora traduções mal feitas de textos originados de língua estrangeira, seja o inglês, francês, alemão ou espanhol, ora construções de textos mal elaboradas por gerentes de áreas diversas da organização, tais como: administrativa, financeira, marketing etc..., que, muitas vezes, nem sequer sabem o significado de cada um desses termos.

Assim, estava tomada a decisão. Sabia o que estudar. Sabia agora o que pesquisar. Tinha eu um tema. Um foco. A sorte estava lançada. 90% de trabalho, 5% de risos e 5% de criatividade. Esse sou eu. E isso é só o começo.

Capítulo I

1.1 – Proposta de estudo

Esta tese de doutoramento está vinculada à construção dos princípios organizacionais e à atuação do profissional de Relações Públicas, no contexto da comunicação institucional e da governança corporativa.

A proposta apresentada está intimamente ligada a duas questões fundamentais: a primeira: a cultura organizacional – intrincado conjunto de elementos que compõem toda a estrutura intangível da organização – aspectos inerentes a sua história, modelo de gestão, tipologias e processos psicossociais aos quais está vinculada a organização. Para tanto e, complementarmente, adotou-se como conceituação básica a proposição de Gaudêncio Torquato (1991 p 34). de que cultura organizacional é “o somatório dos inputs técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais”.

Assim, na leitura crítica da cultura organizacional, por meio de percepções e de instrumentos de pesquisa qualitativos, que perpassam a observação analítica e o levantamento de dados mais significativos, seja documental ou mesmo pelos depoimentos dos dirigentes, é possível estabelecer parâmetros para o entendimento da própria organização como organismo

vivo e ativo, que se conecta com o macro ambiente, em função de suas decisões estratégicas.

A segunda questão está prontamente ligada à comunicação organizacional, em específico, à comunicação institucional em seus processos de captação, análise, elaboração e divulgação da informação para manter coesa e coerente a organização, levando-se em consideração, neste caso, a teorização de Margarida Krohling Kunsch sobre a comunicação integrada quanto à comunicação administrativa, institucional e mercadológica:

estabelecendo na comunicação organizacional um elemento aglutinador , catalisador e estratégico para a organização - ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos – (2003 p 208).

Essa tese está direcionada à atuação de Relações Públicas, sua importância e efetiva contribuição por meio de sua função estratégica na comunicação para a formatação da missão, visão e filosofia das organizações. Esta gestão permitirá construir os princípios organizacionais, que devem ser vivenciados por todos os públicos, em todos os ambientes, como expressão máxima da cultura organizacional. Alia-se também à questão da governança corporativa e suas implicações no discurso ético e coerente das organizações, estabelecendo uma relação de confiança entre a sociedade e seus públicos estratégicos.

Como pano de fundo temos o foco na comunicação institucional e suas nuances na tentativa contínua de manter uma identidade forte, uma imagem positiva e uma reputação qualificada perante a sociedade.

1.2. Tema

A formatação dos princípios organizacionais e a atuação do profissional de Relações Públicas.

1.3 Objeto

Os princípios organizacionais - missão, filosofia e visão, como expressão máxima da cultura organizacional, no contexto da comunicação institucional, sua construção a partir da governança corporativa e da visão estratégica das Relações Públicas.

1.4 Problema

As organizações nem sempre têm clareza de seu papel e, menos ainda, abem traçar objetivamente seus caminhos. Cada vez mais os públicos estratégicos - entendido aqui conforme a resolução normativa nº 43 do Conselho Federal de Relações Públicas - CONFERP,¹ " como segmento portador de interesses mútuos e comuns com a organização". - necessitam de informações que traduzam esses aspectos, imprimindo um ritmo de

¹ Extraído de documentos internos do Connerp

franqueza e diálogo entre as partes. O erro está, muitas vezes, na escolha inadequada dos interlocutores para a construção dessas mensagens e na formulação das mesmas. O que encontramos são materiais institucionais de alto nível, mas com conteúdo duvidoso. A sociedade e o mercado exigem das organizações, cotidianamente, um posicionamento ético, estabelecendo uma relação de compromisso e comprometimento com esse preceito. As organizações, em nossos dias, necessitam, então, aprender a expressar, por diversos meios, seu discurso empresarial, elaborando mensagens claras e objetivas que sintetizem aspectos referenciais de sua cultura organizacional.

A finalidade para a qual a empresa existe é fundamental para a vida dela, pois é em função de como vê esse papel que a empresa define seus rumos e seus objetivos, que estabelece suas práticas e avalia seu desempenho (ARANTES. 2000, p19).

Dentro deste contexto afiguram-se quatro premissas para o aferimento e a validação da pesquisa proposta. Adotamos a utilização do termo premissa e não hipótese tendo em vista esta pesquisa ter foco mais qualitativo que quantitativo, foram elas:

1 - Os gestores, dentro das organizações, tomaram para si a responsabilidade de elaboração dos enunciados dos princípios organizacionais, sem levar em consideração os preceitos da governança corporativa e o nível de relação quanto a seu real valor e utilidade no âmbito dos públicos vinculados à organização;

2 - Os profissionais de comunicação, em especial os relações-públicas, por desconhecimento da totalidade do seu campo de atuação, não se colocam como agentes competentes para a construção dos enunciados dos princípios organizacionais (missão, visão e filosofia);

3 - Os enunciados dos princípios organizacionais são vistos pelos gestores como mera perfumaria e sem um compromisso público-social do discurso emitido;

4 - A falta de um conceito e de uma orientação para a elaboração do texto referente aos princípios organizacionais dificulta sua disseminação e compreensão por parte dos diversos públicos da organização.

1. 5 Questões de Pesquisa

As questões principais que nortearam a pesquisa, durante o tempo de construção desta tese, foram calcadas em perguntas que, no somatório geral, deram origem à pesquisa, foram elas: se é algo tão representativo da cultura organizacional; se é a expressão da organização; se retrata o comportamento da empresa; se funciona como linhas mestras de orientação para a organização; se é considerado pela cúpula como elementos estratégicos; se é exigida sua divulgação ao público interno quando das certificações; e, principalmente, se é condição fundamental para o planejamento estratégico da organização, e portanto, torna-se

importante publicá-los em portfólios, folhetos institucionais e sites etc; por que, na maioria dos casos, os profissionais de comunicação ficam alijados do processo de elaboração desse material discursivo e são chamados apenas para divulgar de maneira tão superficial o tema.

Por fim, por que eles são tratados com tanto descaso e por que são aceitos textos tão desconexos e sem significado para a organização por parte de seus principais gestores?

A tentativa foi, sempre, questionar os profissionais de comunicação e de administração e dialogar com professores e colegas de profissão sobre o tema e buscar, para ele, um conceito mais claro e objetivo. E, fundamentalmente, questionar a pequena participação de profissionais de Relações Públicas no processo de estudo, análise e formulação dos princípios, relegando-nos à pequena parcela de difusores no âmbito da comunicação interna.

Vale ressaltar que, na administração, a missão, a visão e a filosofia são considerados elementos estratégicos da gestão, na quase totalidade dos autores mais renomados, entre eles Megginson (1998), Hampton (1992) e também autores da área de marketing, em especial, Yanaze (2007) e Kotler (2002), o que demonstra a essencialidade do tema.

As organizações vêm percebendo, no decorrer da última década, que faz-se extremamente necessária uma interface mais profunda entre público e organização. O tempo e a própria sociedade têm demonstrado que é fundamental mudar o aspecto manipulatório, que parece tão bem aceito nas diversas mídias, para algo mais comprovado e sistêmico, no qual a verdade das empresas possa estar mais clara e efetivada junto a seus públicos, ou seja, um processo de persuasão, que promova um maior entrosamento entre as partes - organização e públicos.

A sociedade, enfim, passa a exigir mais e mais das organizações. Dentro delas, por sua vez, surge cada vez mais uma demanda pela governança corporativa que estabeleça uma atuação responsável e ética, de dentro para fora, um discurso coeso e coerente que tenha repercussão interna na organização e que paute todas as suas ações.

É fundamental que se possa entender que as Relações Públicas irá, a partir da observação, da percepção, da aplicação correta de técnicas de pesquisa e posterior análise de dados, elaborar os princípios organizacionais, em consonância com os preceitos de governança corporativa.

Ressalta-se que este processo só é possível quando o profissional envolvido percebe, analisa, planeja e aplica em seu trabalho uma visão sistêmica da organização e sinérgica da comunicação como agente

catalisador, estabelecendo a melhor forma de expressão junto aos públicos e a sociedade em geral.

Escrever sobre os princípios organizacionais é, acima de tudo, estudar as organizações, sua cultura, sua comunicação organizacional, *modus operandi* – seu fazer e, principalmente, *modus vivendi* - seu saber, ou seja, discurso institucional.

No estudo exploratório realizado para a elaboração desta proposta de pesquisa, foram levados em consideração dois aspectos: relevância e originalidade. O que se pode esclarecer sobre isso é, no caso da relevância: o tema, na área de relações públicas, tem sido relegado a um segundo plano, sem uma teorização e formulação que indiquem pressupostos para a sua implantação. Na busca bibliográfica, foram encontrados apenas conceitos, em alguns casos, bem diferentes de um autor para outro, principalmente no campo da administração, apenas criando ainda mais confusão. Em especial, na comunicação, o tema está dimensionado, na atualidade, por autores a exemplo de Margarida Kunsch, acertadamente, no âmbito da comunicação institucional.

A literatura encontrada, muitas vezes apenas traz esses princípios no foco de citações de *cases* empresariais, sem estabelecer metodologia tanto para sua apuração quanto para sua formulação, o que comprova, também, a demanda e necessidade de se estabelecer um estudo mais

aprofundado do tema em questão. Quanto à originalidade, nada foi encontrado, na pesquisa da literatura específica da área de comunicação, que se aproxime da proposta de formulação dos princípios organizacionais por esses profissionais, proposto por esse autor.

Para o campo das Relações Públicas, este estudo se afigura como um forte aliado na fundamentação da função estratégica dessa área no âmbito das organizações.

Assim, ao propor esta tese de doutoramento, tento reforçar a idéia da importância das Relações Públicas nas organizações a partir de uma comprovação científica do processo de elaboração dos enunciados de princípios organizacionais.

1.6 Objetivos

Discutir e propor uma nova formulação para a elaboração dos enunciados dos princípios organizacionais - missão , filosofia e visão, a partir da atuação dos relações-públicas;

Estabelecer critérios para a formulação dos princípios que demonstrem a importância e o compromisso público social, dentro da proposta de governança corporativa, por parte da organização;

Analisar criticamente os enunciados de missão, visão e filosofia nas organizações;

Demonstrar a capacidade técnica do relações-públicas como agente gestor na elaboração dos princípios organizacionais;

1.7 Procedimentos Metodológicos

Além de toda a revisão bibliográfica realizada para a fundamentação conceitual desta tese, houve a preocupação em se fazer estudos aplicados junto ao mercado para, assim, garantir maior interface com especialistas na área de comunicação e relações públicas.

De acordo com José Marques de Melo (2001, p. 91 apud Farias 2006 27),

Qualquer campo do conhecimento humano surge como consequência das demandas coletivas. Trata-se da resultante de um processo destinado a compreender e controlar os fenômenos sociais emergentes. Começa na base da sociedade, robustecido pelo senso comum. Amplia-se e desenvolve-se no interior das organizações profissionais, culminando com a sua legitimação cognitiva por parte da academia.

Foram realizadas entrevistas em profundidade e um estudo exploratório com entrevistas complementares, visitas técnicas e análise documental de empresas selecionadas.

- O primeiro bloco de entrevista foi realizado com profissionais de relações públicas que atuam na área, cujo objetivo principal foi avaliar o nível de repercussão das relações públicas nas empresas modernas, sua importância e seu papel dentro da comunicação. Foram entrevistados 17 profissionais cujas respostas foram analisadas e organizadas dentro do terceiro capítulo que aborda o campo e atuação das relações públicas. A idéia principal foi estabelecer uma linha de pensamento sobre a contribuição das relações públicas para a efetividade da comunicação dentro das organizações.

- a segunda entrevista foi direcionada exclusivamente para profissionais de comunicação, independente da formação, que atuassem em grandes empresas e que estivessem ligados a processos de efetivação da governança corporativa dentro dessas organizações. O objetivo principal foi entender como eles concebiam a governança corporativa dentro dos preceitos de equidade, transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas, bem como o papel da comunicação e das relações públicas neste contexto. Foram entrevistados 8 profissionais, o que possibilitou melhor sustentabilidade ao capítulo focado na governança corporativa.

- o estudo exploratório, utilizando como meio o guia você S/A Exame das melhores empresas para se trabalhar, em consonância com seis protocolos de avaliação, elaborados pelo autor, cujo objetivo foi selecionar as empresas para a realização das entrevistas e levantamento de dados.

Foram efetivadas visitas técnicas com os diretores das empresas selecionadas, nas quais foram realizadas entrevistas em profundidade e análise de material (leitura crítica de site e publicações) para conhecer a organização e seu cotidiano.

1.8 Referencial Teórico

Esta tese foi concebida a partir de várias teorias; muitos dos autores apresentados são estudiosos contemporâneos da Administração, do Marketing e da Comunicação sem, é claro, deixar de lado os autores que são referência dos temas abordados.

Ao longo da organização desta tese, buscou-se estudar e abordar um número significativo de teorias - entende-se teoria como "um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática"

(MAXIMIANO,.2004 pg 73), que pudessem auxiliar na compreensão dos temas pertinentes à comunicação e à gestão estratégica das organizações.

Assim os temas escolhidos foram: **Pesquisa em comunicação; estudo das Organizações, do pensamento e da administração estratégica; Cultura organizacional; Governança corporativa; e comunicação organizacional e relações públicas .**

No que se refere à pesquisa em comunicação, escolhemos como principais autores: Maria Imacolata. V. de Lopes e Lúcia Santaella. As autoras, em seus discursos, orientam o pesquisador no caminho à prática científica qualificada, dando a base crítica necessária à produção acadêmica. "...o núcleo da práxis científica é um processo de trabalho e o produto desse trabalho é o conhecimento"(LOPES, 2001p.72); esse conhecimento deverá, por sua vez, trazer o aspecto histórico, sociológico e lógico no que se refere a sua individualização, seus aspectos coletivos e principalmente à construção de um novo conhecimento advindo desse. Mas, é preciso ir além, definir o que vem a ser comunicação, perceber cada significado dessa palavra no âmbito da pesquisa, dos meios e dos produtos a ela vinculados.

Dentro desse contexto, Santaella propõe (2001), desde a introdução, um diálogo direto com Lopes (2001), e deixa claro que os dois livros devem ser vistos como complementares, já que Santaella em sua linha semiótica vê a comunicação, no conjunto dos autores que estudou, como:

a transmissão de qualquer influência de uma parte de um sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança. O que é transmitido para produzir influência são mensagens, de modo que a comunicação está basicamente na

capacidade para gerar e consumir mensagens.
(2001. p.22)

Assim, entendido o contexto da pesquisa em comunicação, introjeta-se toda a gama de possibilidade na construção de um projeto de pesquisa coeso e bem estruturado.

Outro foco importante do estudo está centrado no **estudo das Organizações, do pensamento e da administração estratégica**, tendo como autores: Nelio Arantes; Henry Mintzberg; Peter Wrigth; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel e Gareth Morgan.

O principal foco dessas leituras foi entender melhor sobre as questões ligadas às organizações, desde conceitos básicos, passando pelos processos de poder, até os postulados éticos dentro delas. No contexto da análise, no que se refere às organizações, trabalhamos com Gareth Morgan em as *Imagens das Organizações (2001)* no qual a vida organizacional tem um caráter extremamente complexo e paradoxal, e por isso mesmo devemos procurar outras maneiras de pensar a organização, não dependendo apenas de uma única lógica de orientação para a preparação de um diagnóstico da mesma.

Para tanto, Wrigth (2000, p1) já apresenta seu conceito de administração estratégica, enfocando questões ligadas à missão da organização.

é um termo mais amplo que abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar suas atividades entre elas estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais ...

Ao enveredarmos por esse caminho, fez-se necessário buscar novos subsídios tanto na administração estratégica como nos sistemas de gestão empresarial.

Para o processo de **Cultura organizacional** deste estudo, os principais autores foram Maria T. L. Fleury; Rosa Maria Fischer; Robert Henry Srour, Marlene Marchiori e Maria Esther Freitas entre outros.

Quanto às questões determinativas da cultura nas organizações, notamos, em primeiro plano, que é preciso separar o conceito puramente antropológico, dos comportamentos humanos e buscar, também na sociologia, uma abordagem ligada à dimensão do espaço social – a dimensão simbólica.

Nas organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir... A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. (SROUR. 1998 p.175)

Assim, cultura e poder andam juntos, no jogo dos elementos simbólicos; toda arquitetura, normas, regras etc., tornam-se peças-chave na manutenção das hierarquias organizacionais. Citando Reed 1999 p82) "...a organização é a prática estratégica institucionalizada" e para entendê-la é preciso um olhar crítico do ponto de vista racional, de integração, de mercado, de conhecimento e, principalmente, justiça.

Outro enfoque foi o da **Governança corporativa** calcado nos estudos de Hebert Steinberg, João Bosco Lodi, Valdir de Jesus Lameira entre outros.

É essencial percebermos a governança corporativa como desencadeadora dos processos éticos dentro da organização; ela será, enfim, a expressão do seu valor institucional. No contexto desse estudo procurou-se trazer autores atuais e importantes que nos diz muito sobre o tema, em especial, Steinberg (2003), que no diz, "...governança corporativa diz respeito ao controle dos recursos das empresas. Governança diz respeito às instituições que influenciam como as corporações alocam recursos e retornos" (2003 p .75).

A empresa moderna busca novos caminhos para uma atuação mais ética e mais centrada em relação social, mais igualitária, que proporcione lucro mas que devolva à sociedade algum tipo de benefício.

Para finalizar o arcabouço do referencial teórico, estudou-se a fundo os autores da **comunicação organizacional e relações públicas**, na tentativa de entender toda a construção histórica dessas duas áreas, tendo como principais autores, Margarida Kunsch, Candido Teobaldo de S. Andrade; Roberto Porto Simões; Gaudêncio Torquato. Esses autores nos dão a possibilidade de efetivarmos uma leitura crítica da evolução das relações públicas, bem como apontam para uma análise teórica da comunicação organizacional.

Assim, dentro deste contexto da pesquisa do referencial teórico, se observa em profundidade um sentimento de imbricamento dos temas propostos.

Em resumo, cultura organizacional é qualquer manifestação criada e/ou transmitida pelos participantes de um determinado grupo social; entendemos como manifestação humana, os aspectos que envolvem a cultura material representada pela tecnologia, instalações e, também, pela cultura imaterial representada pelos valores, normas, regras e vocabulário. Além dos sentimentos e comportamentos individuais e

coletivos. Dessa forma, essas três variáveis são intrinsecamente relacionadas e constituem um tipo de manifestação tipicamente humana.

A partir daí inseriu-se, na proposição, a questão do clima organizacional, esta predisposição determinante para a atuação da organização. O clima é o processo que mais influencia a formação do conhecimento, nele estão contidos os estímulos necessários – Boa vontade - “Goodwill” - (Simões, p103 1995) que desencadeiam as atitudes positivas ou negativas que irão dar início aos processos comunicacionais da organização para com seus diversos públicos; por conseguinte, juntos, são a base de formação da opinião pública.

O diagrama abaixo propõe uma linha de raciocínio de deflagrar a construção da opinião pública a partir da organização e sua capacidade de interface com os públicos, bem como da singularidade do papel das relações públicas nesse processo.

Fonte: Júlio Barbosa

Diagrama 1 – processos institucionais

Caberá, então, aos gestores da comunicação, um papel fundamental no fomento de um clima humano favorável dentro das organizações. Em específico, ao profissional de Relações Públicas que, como planejador da comunicação, deverá perceber, planejar e articular esse entendimento da organização, criando um clima de harmonia e compreensão mútua, para produzir uma ação favorável da opinião pública perante a organização.

A área de Relações Públicas constitui também um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas da organização, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos. (KUNSCH. 2003 p234).

A atividade de Relações Públicas teria, também, como incumbência, o entendimento detalhado da cultura organizacional, a percepção dos mecanismos de geração da mesma na organização e os instrumentos de expressão do conhecimento para sua disseminação, ou melhor, o ato de compartilhá-lo com a sociedade, principalmente, na forma de seus princípios organizacionais.

Para Philip Lesly, Relações Públicas, hoje, envolve:

a completa análise e compreensão dos fatores que influenciam as atitudes das pessoas para com as organizações, são eles: analisar o clima geral de atitudes e a relação da organização com seu universo; determinar a atitude de qualquer grupo em relação à organização; analisar o estado da opinião pública; antecipar problemas potenciais, necessidades e oportunidades; formular políticas; planejar os meios de melhorar a atitude de um grupo; executar as atividades planejadas, estabelecer avaliações e ajustes.(1995 p115)

O que podemos verificar é uma total adesão das Relações Públicas no estabelecimento do clima organizacional, conseqüentemente, do entendimento, da compreensão e da disseminação da cultura organizacional. Estará este profissional também hoje alinhado com as principais linhas norteadoras da governança corporativa.

Para se entender em profundidade a cultura de uma organização é fundamental estudar os detalhes dos elementos mais simples que a compõem - valores, tanto quanto aos mais nítidos e conhecidos – produto e marca, do processo de construção da realidade dessa organização.

Assim, uma organização pode ser interpretada, entendida, analisada e compreendida por diversos pontos de vista, em consonância ao pensamento de Gareth Morgan que nos diz:

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões descrição de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhante uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham (2001.p 136.)

É essencial que, entendido o texto, até agora, esteja salientado o papel do profissional de Relações Públicas, como articulador de uma leitura crítica sobre a organização e gestor do planejamento estratégico da comunicação, que em seu arcabouço propiciará a percepção, captação, organização e disseminação da informação a partir das técnicas mais apropriadas de comunicação persuasiva.

Deve-se ressaltar que o conhecimento e interpretação da organização torna-se fundamental para facilitar sua expressão perante a sociedade. É imprescindível que tenhamos em mente, a seguinte proposição: - Os princípios organizacionais, como elementos expressivos da cultura organizacional, devem ser orientados quanto a sua análise, organização e articulação pelo profissional de Relações Públicas, como forma de facilitar sua compreensão e assimilação por parte da sociedade e dos públicos envolvidos.

Assim, salienta-se que estas teorias são de extrema importância para a elaboração desta tese, por propiciarem uma leitura da organização, levando-se em consideração aspectos antropológicos – as manifestações do homem; sociológicos - sua relação com o macro e micro ambiente; administrativos - por considerar os componentes técnicos da gestão e, finalizando, o comunicacional por estabelecer uma linha condutora para a análise da construção do conhecimento e do saber na organização e, dentro dela, a gestão estratégica das Relações Públicas.

1.9 Caminhos percorridos nos estudos aplicados

Para o segundo capítulo foi traçada uma análise conceitual sobre os princípios organizacionais. O autor adotado foi Philippe Breton - Professor da Universidade de Paris e da Universidade Marc Bloch de Estrasburgo, investigador do laboratório Sociedades, Culturas e Representações Sociais Européias do Centro Nacional de Investigação Científica francês, premiado pela Academia Francesa de Ciências Éticas e Políticas pela sua obra *A palavra manipulada*; Breton é unanimemente considerado um dos principais especialistas europeus em comunicação e manipulação.

O terceiro capítulo procurou abordar dois temas muito importantes, que devem funcionar como alicerces para o trabalho efetivo de relações públicas, a governança corporativa e a comunicação institucional. Para consolidar o texto buscou-se a opinião de especialistas na área de governança que atuassem também na comunicação.

O quarto capítulo traz, em sua concepção, uma visão estratégica de relações públicas na tentativa de estabelecer um novo paradigma de atuação profissional. Também foi realizada uma pesquisa com relações-públicas, formados e atuantes, cujo propósito foi dar sustentabilidade às proposições do autor, na maioria das vezes relacionadas com a vivência e experiência profissional do mesmo e assim estabelecer um olhar crítico a partir do pensamento mais empírico desses profissionais.

Em face da proposta final da tese, o quinto capítulo se estabelece a partir do Guia VocêS/A Exame das melhores empresas para se trabalhar, editado pela Editora Abril, conceituada instituição de comunicação e informação do país, e que desde 2005 conta com a organização da

Fundação Instituto de Administração – FIA². Foi realizado um estudo exploratório para a efetivação da pesquisa. O processo de definição do estudo exploratório foi determinado pela criação de seis protocolos de análise que determinaram, entre as 150 melhores para se trabalhar do guia, as empresas finalistas – Sab Company e APsen Farmacêutica, com as quais organizamos entrevistas e visitas, cujo objetivo principal era entender os procedimentos utilizados por essas organizações para o estabelecimento dos princípios e, principalmente, por quem e como deve ser a construção e a disseminação desses no contexto da comunicação institucional.

Finaliza-se esta tese de doutorado demonstrando, no sexto capítulo, a proposta de como devem ser elaborados os princípios organizacionais a partir do universo das relações públicas, sua importância hoje e como pode se estabelecer na consecução dos princípios organizacionais. Bem como apresenta-se e procura-se demonstrar o estreito laço entre a governança corporativa, comunicação institucional e a formatação dos enunciados de princípios organizacionais.

² O *Guia* é a maior pesquisa de clima organizacional do país. Em 2006, foram 504 inscrições, 268 pré-classificadas e 121 mil questionários respondidos por profissionais de todo o Brasil. Assim como nos outros anos, a participação é totalmente gratuita - tanto para a empresa quanto para os funcionários. E, ao final do processo, todas as participantes recebem, também gratuitamente, um sumário executivo. Esse documento, preparado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), parceira estratégica da revista VOCÊ S/A no *Guia*, é uma espécie de diagnóstico da performance da empresa em relação ao que foi avaliado na pesquisa. O sumário executivo também é enviado para organizações que não estão na lista das 150 – basta que elas tenham alcançado um número mínimo de questionários respondidos pelos funcionários (esse número é determinado de acordo com a quantidade de colaboradores que a empresa tem e é informado para as empresas no decorrer do processo) e respondido o Questionário da Empresa.

Capítulo II

2.1 - Os princípios organizacionais e seu processo de construção no contexto do discurso empresarial

A idéia principal deste capítulo é conceituar os princípios organizacionais em seu conjunto e também estabelecer conceitos no que diz respeito às partes que os compõem – missão, visão e filosofia, exemplificando com textos de organizações atuantes no cenário nacional e internacional, tendo como referência básica para a construção deste capítulo os autores clássicos de administração e marketing e sobre discurso e argumentação, em especial, a obra de Philippe Breton, *a Palavra Manipulada*, que traz em seu conceitual parâmetros fundamentais para a análise interpretativa desses princípios.

2.2 A retórica e o discurso empresarial

Ao adotar a obra de Breton, é possível entender que toda a argumentação explicitada pelo autor está centrada na figura do processo de oralidade do discurso, pelo qual pode se explicar o processo de construção da comunicação, seja ela institucional, mercadológica ou política, levando-se em consideração dois tipos específicos de elementos: os de ordem afetiva - *Ethos* – caráter do orador, sua credibilidade e o *Pathos* – conjunto de emoções que o orador suscita na audiência; e o de ordem racional - *Logos* – a argumentação do discurso, no que se refere à palavra falada. Ou mesmo, a força de expressão que esta exerce sobre a audiência - palavra aqui utilizada para caracterizar os diversos públicos.

Os elementos acima nos remetem a um campo do pensamento científico denominado retórica. Um dos autores referenciais, Perelman, diz: “na medida em que a comunicação tenta influenciar uma ou mais pessoas,

orientar-lhes o pensamento, excitar ou acalmar suas emoções, guiar suas ações, esta comunicação pertence ao reino da retórica” (1998, p77)

Assim, na tentativa de estabelecer vínculos científicos para a comunicação, podemos afirmar que a retórica é, por natureza, a linha condutora e expressiva dessa área de estudo. Outro fator a ressaltar no bojo dessas conjecturas, dentro da contextualização da comunicação, é o próprio ato retórico, que para Campbell é: “é uma tentativa intencional criada, e elaborada para superar os obstáculos numa dada situação, com uma audiência específica, sobre determinada questão, para conseguir um determinado objetivo” (1999 p 54)

Nele, o ato retórico, está contido vários aspectos caracterizadores da manipulação trabalhada por Breton em seu texto que diz : “ a manipulação é, na maioria das vezes, associada a todos os métodos que consistem em intervir emocionalmente, afetivamente na relação que se estabelece entre aqueles que desejam convencer e o seu público(2003, p45).

Ao se levar em consideração esta premissa no conceito de Campbell, encontra-se a ressonância necessária para a compatibilização científica desse processo.

O homem é, por natureza, um ser retórico, pois usa a linguagem como instrumento de mudança ou reforço de percepções, sentimentos, valores, posicionamentos e ações. Assim, pode-se dizer que os elementos de ordem afetiva, o *ethos*, têm valor inestimável por representar a figura que fala, que parece compactuar com os sentimentos do coletivo na comunicação por afirmar e reafirmar o caráter de autoridade, do orador sobre a audiência; e o *pathos* por fazer com que essa figura estabeleça com a audiência uma relação simbólica e mítica da realização do coletivo sobre o indivíduo, por transferir pela palavra e para a palavra o desejo

incontestável, talvez, de libertação e êxtase a que as massas se apegam na sua existência.

Há, nesse contexto, todo o aspecto filosófico, no que se refere a um estado de pensamento, uma concepção dialógica e dialética do poder e da submissão. O orador submete-se a um modelo midiático de estetização da mensagem para exercer sobre a audiência a influência necessária à dominação.

Entende-se que nesse contexto do processo de aceitação e escolha, o discurso torna-se produto, bem como o próprio orador que, doravante, quando da utilização do termo, entender-se-á que se esta falando das organizações como sujeito do discurso; de seu carisma ou do formato adotado por ele dependerá o êxito de toda a sua mensagem.

A mensagem, então, terá seu objetivo expresso mais na forma que no seu próprio significado. Breton diz ainda: "de uma maneira geral , a estética da mensagem tende, quer na publicidade quer na comunicação, a valer mais que o conteúdo".(2003 p 56)

Engendra-se, nesta afirmação, toda a lógica enclausurada na acepção dos conceitos de manipulação e persuasão, se analisado pelo ponto de vista da semântica dos dois termos, o que implica entender que **persuasão** está intimamente ligado, hoje, ao ato retórico de transmitir informações para convencer, mediante argumentação da realidade, que conduza o público a análise do fato. E **manipulação** está para a criação de um fato, de um argumento ficcional - não-realidade, que propicia ao indivíduo, ou melhor, ampliando o foco de pensamento, às massas, que abstraia o fato real, e parta para um processo de assimilação, por meio de um jogo cênico e fantasioso, a busca de elementos afetivos que suplantem ou atenuem o racional.

Essa proposição também deve levar em consideração um outro fator de abordagem – a repetição, que, quando tratada na obra de Breton, demonstra o valor que essa tem nos processos de manipulação por manter em evidência o orador e seu tema, o que na comunicação, é

fator primordial para o convencimento da audiência, pois ela passa a dar a importância que eles não tem por entender que a contínua aparição determina um conceito subliminar de autoridade e sabedoria.

Portanto, a repetição é um elemento da retórica clássica por dar sentido tanto ao tema quanto ao seu orador. Envereda-se, então, pelo Logos, a oralidade em si, o triunfo da palavra dita e repetida como força modificadora de conceitos, provocadora de adesões e manipuladora efetiva dos sentimentos. Assim, na comunicação, esses elementos, ora expostos, se traduzem na mais pura manifestação do poder que, agora menos instintivo e muito mais estudado se realiza na ação do homem.

As técnicas necessárias podem ser apreendidas e aprendidas, o modelo pode ser adotado e reestruturado de acordo com interesses individuais de quem detem o poder.

2.3 A palavra falada e a palavra escrita

Ainda dentro da estrutura de texto proposta por Breton, afigura-se um sentido mais apropriado à comunicação institucional quando essa está diretamente inserida nos jogos de poder das organizações e perpassa, portanto, também o conceito de comunicação organizacional.

A retórica, antes de propriedade única do homem, é introjetada por meio deste nas organizações, e daí surge, então, uma retórica no relacionamento entre organização e seus públicos, a partir do uso deliberado de símbolos (palavras e imagens calcadas em valores) em resposta às exigências de determinada situação.

A organização necessita, para sua sobrevivência, da manifestação de seus aspectos políticos; ela também vai dar conotação estética a seu discurso, seja por meio da publicidade, das novas tecnologias ou mesmo de sua simples interface mercadológica. Gareth Morgan no livro *Imagens*

da Organização, nos diz: “as organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicação, sendo também sistemas de tomada de decisão”(2001, p123). Nesse processo de tomada de decisão está explícito a necessidade de um jogo político que envolve questões de relacionamento com o governo, com o mercado e com os consumidores, o que requer uma capacidade incessante de reestruturação e reorganização de seu próprio universo institucional.

A informação será o agente desencadeador de todo o processo retórico na formação dos princípios organizacionais da organização. Para Coelho Netto: “...no tempo de que dispõe para a observação e a quantidade de informação a ser recebida, o receptor ora optará pela exploração da forma , ora será realmente obrigado a recebê-la como um todo”. (1973, p 67)

Reconhece-se cada vez mais que as organizações complexas devem ser objeto de estudo da antropologia – e de que esses conceitos antropológicos, entre os mais importantes citamos: a cultura, os mitos e as diversas representações simbólicas que movem a sociedade – quando transpostos para uma organização, podem ser analisados do ponto de vista de um micro ambiente organizado e com procedimentos próprios, que interagem em diversos aspectos – poder, linguagem, autoridade e submissão, em outros tantos como clima organizacional, integração e expressividade da organização. Que necessitam ser apreendidos e entendidos por todos os membros da organização. Em foco, deve-se salientar a extrema importância de se estabelecer definições apropriadas sobre o que vem a ser princípios organizacionais.

2.4 Os princípios organizacionais

organizações – são sistemas e crenças compartilhadas nos quais uma atividade administrativa crítica envolve a construção e manutenção de sistemas de crenças que

garantem a continuidade do cumprimento do compromisso e do efeito positivo por parte dos participantes da mesma (DAFT. 1997 p1)

Uma organização não é uma ilha, mas também não pode trabalhar com padrões pré-estabelecidos ou pré-determinados, sob a égide de elementos pluralistas e exclusivamente coletivos, sem levar em consideração sua realidade, suas peculiaridades, enfim sua cultura organizacional, por conseguinte, seus princípios organizacionais.³ Ainda seguindo o pensamento crítico de Daft, ele diz: As organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas deliberadamente estruturado e coordenados e são interligados ambiente externo (1997 p 2) .

Para David Hampton “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo” (1994, p 8)

As proposições acima demonstram a necessidade de se compreender as organizações como organismo vivos e mutáveis, que se relacionam com uma sociedade em constante mudança.

A organização é, por vezes, vista apenas como um sistema projetado exclusivamente para obter lucro por meio de objetivos pré-determinados, dando a ela uma rigidez e uma pragmática quase monolítica de predador, o que nos estudos iniciais da governança seria a visão dos *stockholders* (MACHADO FILHO, 2006) – corrente do pensamento na qual os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno dos acionistas da empresa.

Percebe-se, assim, um contraponto direto com outro conceito de governança que articula sua existência para os *stakeholders* (MACHADO FILHO, 2006) – na qual os gestores têm atribuição ética de respeitar os

³ A idéia central é fazer um pequeno recorte baseado na teoria das organizações, do conceito de organização, antes de iniciar a definição de princípios.

direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem. Esta é outra premissa reveladora para compararmos a comunicação institucional e o trabalho de relações públicas.

Fica claro que diante do objetivo das relações públicas, como área de atuação e como profissão, seu papel no estabelecimento da compreensão mútua e integração de interesses entre a organização e os públicos está em consonância com o segundo preceito e o mais atual da governança, aquele voltado aos *stakeholders*.

As organizações devem ter um nível de coerência que determine uma atuação mais inteligente, que busque o envolvimento, os diversos níveis de participação e oportunidades, portanto procurando soluções mais criativas para os seus problemas.

Nas organizações modernas, deve-se atuar sob a égide da transparência e da ética, sempre agindo dentro dos seguintes preceitos, como alerta Gaudêncio Torquato do Rego, no seu livro *Comunicação empresarial comunicação institucional* (1986p 110), quando apresenta as condições e necessidades empresariais.

Assim, apresenta-se, abaixo relacionada, a lista de aspectos relevantes desse processo, aprimorando e acrescentando outros, itens sublinhados, como referência aos estudos realizados, são eles:

1. Flexibilidade nos modelos de gestão
2. Gestão da governança corporativa em conjunto com a comunicação;
3. Valorização do público interno;
4. Priorização de atividades e públicos;
5. Entendimento da influência da tecnologia sobre as relações humanas e sociais
6. Focar a comunicação institucional em primeira instância dentro e fora da organização;
7. Desenvolvimento da responsabilidade social como um programa completo e não somente como atividade pontual;

8. Disseminação da comunicação como poder expressivo e organizacional;
9. Estabelecimento de uma identidade única para a projeção externa;
10. Implantação de uma linguagem sistêmica e uniforme;
11. Criação de canais de comunicação mais equilibrados;

Diante do exposto, é sabedor que, nas organizações, a estabilidade, ou melhor, suas possibilidades de existência dentro do contexto social, passam por sua capacidade de adaptação às mudanças sociais que também a afetaram ao longo de sua história.

Assim, é preciso compreender que o que desencadeia o conhecimento dentro das organizações, seja ele o conhecimento tácito: as experiências individuais de cada um dentro do grupo e do grupo na organização - ou o conhecimento explícito: as maneiras pelas quais se manifestam e se instrumentalizam essas experiências, para a formação de um novo conhecimento, isso só é possível porque se forma e se desencadeia dentro daquilo que chamamos de cultura organizacional.⁴

Para alguns teóricos da administração, em especial Schein, se traduz da seguinte forma:

é um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenham funcionado suficientemente bem para ser considerado válidos, assim, ser ensinado aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esse problema (Schein, 1985 p77. Apud Daft 1997 p 35)

⁴ Nesta tese o recorte principal não está vinculado a um estudo profundo da cultura organizacional, mas apenas busca conceitos que possam dar sustentabilidade para o foco principal que são os enunciados dos princípios organizacionais.

A cultura organizacional gera vários elementos de expressão para a organização entre eles, os princípios organizacionais que são eles: missão, filosofia, visão, políticas, objetivos e valores.

Megginson reforça isso: "cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização" (1998 p 428) .

É por meio deles que seus colaboradores, associados, parceiros, mercado e a sociedade, de maneira geral, passam a compreender a instituição e seu discurso empresarial. É também por meio deles que o planejamento estratégico geral da empresa ou o de comunicação ganha diretrizes para sua formulação.

Mas o que podemos observar é que os princípios organizacionais deveriam ser entendidos como enunciados da organização que representam seu modo de pensar e acreditar sua relação com a sociedade e com seus públicos, são também diretrizes de atuação que norteiam os procedimentos para um relacionamento positivo.

É importante salientar que nos livros de administração, ou pelo menos em boa parte da bibliografia consultada, o termo princípios organizacionais, é também denominado propósitos organizacionais.

os propósitos organizacionais são os alicerces de uma organização(...) é o conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir(...) é o impulso a motivação maior que fornece essa força direcionando a organização para os caminhos que ela escolher, enfim, o propósito

sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem e suas crenças básicas...(Costa, 2002, p35)

O que se observou ao longo da pesquisa - leitura de textos, em sites e documentos oficiais das empresas - para a elaboração desta tese é que, na maioria dos casos, os princípios acabam sendo uma compilação de textos sem significado ou lógica. E que, muitas vezes, se resumem apenas a um emaranhado de repetições, redundâncias e pleonismo, de conotação puramente estética ou figurativa.

Leva-se em consideração a bela forma de apresentação, pastas bonitas com fotos e acabamento gráfico de primeira linha, mas vazio de conteúdo e principalmente de discurso institucional.

Outro ponto importante verificado em muitos desses textos de princípios organizacionais, é que parecem ser cópias mal acabadas de outros textos ou, talvez, traduções imperfeitas, para uma língua tão difícil como o português. O que é mais assustador, quando do ponto de vista administrativo, é que esses são alguns dos pré-requisitos para as certificações ou mesmo, a garantia de selos e prêmios.

Qual seria, então, o motivo do descaso? Falta de um conceito mais claro e objetivo? Indefinição de uma fórmula ou diretriz para a produção do texto? A reflexão de alguns pontos talvez nos ajude a clarear e iluminar este universo da comunicação.

Na tentativa de estabelecer novos conceitos para a elaboração dos princípios, aproveita-se o que diz Breton em seu texto, ele nos coloca diante das palavras armadilhas:

desinformação veiculada por vocábulos de conteúdo tendencioso”. Uma vez transpostas, com sua carga de sentido demagógico, para a linguagem corrente, servem de munições de pequeno calibre na permanente batalha pela conquista dos espíritos... (1997, p34)

Cabe aqui citar algumas delas de interessantes significados : os substantivos: valor, soluções, oportunidades, negócios e o verbo oferecer.

No decorrer desta pesquisa, foi possível estudar e analisar mais de 130 textos referentes aos princípios organizacionais e realmente foi encontradas as “palavras armadilhas”, com inúmeros significados desconexos e ambíguos. A seguir, apresenta-se o significado semântico e gramatical dessas palavras:

Valor	Importância que se atribui a algo ou alguém. Bens, riquezas
Oportunidades	ocasião favorável à realização de algo
Soluções	resultado; conclusão de um problema
Negócios	qualquer coisa; transação comercial
Oferecer	apresentar algo para que seja aceito

Fonte: Júlio Barbosa

Tabela 1 – palavras armadilhas

Salienta-se que as mesmas são utilizadas de maneira aleatória na tentativa de criar algum nível de impacto sobre o leitor. Sobrepostas, muitas vezes, sem nenhuma qualificação do que realmente a organização está tentando passar, enquanto mensagem, para seu público. A exemplo, pode-se analisar o texto de missão da Ericsson, empresa multinacional do

ramo das telecomunicações, e da TMP.worldwide multinacional de gerenciamento de recursos humanos

Missão 1

“Nossa missão é entender as necessidades e **oportunidades** de nossos clientes e **oferecer soluções** mais **rápidas** e melhores do que outro competidor...”

Missão 2

“manter e ampliar a liderança no setor, estando apto a **oferecer soluções rápidas**, adequadas e eficazes a qualquer cliente em qualquer segmento de **negócios** em qualquer lugar do planeta”

Propositadamente, não foi feita a identificação de qual texto está relacionado às empresas, apenas para que se possa fazer uma tentativa de saber qual conceito pertence a que organização.

Caso fosse feita uma substituição das palavras, talvez o significado real de cada sentença tivesse ainda outro sentido; o que se pode pensar é que em muitos casos a missão, visão e filosofia correm o risco de serem apenas textos banalizados pela organização e que cumprem uma função meramente superficial e de “perfumaria”; não caracterizando, portanto, o discurso da organização.

2.4.1 A conceituação e exemplificação dos princípios

Em primeira instância, o foco principal é estabelecer uma conceituação do que vem a ser cada um dos princípios - missão, visão, filosofia - valendo-se dos conceitos de vários estudiosos da administração, do marketing e da comunicação para validar um grau de entendimento do que vem a ser cada um deles, estabelecendo uma conexão direta com os pressupostos teóricos apontados por Breton (1997) quando da abordagem das palavras armadilhas, buscando, no texto empresarial, exemplos que reforçam essa proposição.

2.4.1.1 Missão Institucional

Na tentativa de encontrar um significado real para a missão proposta pelas empresas, chega-se, então, a um problema: o significado do que vem a ser missão institucional segundo autores renomados da literatura nacional e internacional de administração, marketing e comunicação e o que está efetivamente publicado nesses enunciados. Assim, a diferença de razão e sentido é:

é a razão da existência da organização. A missão descreve os valores da organização, as aspirações e sua razão de ser (DAFT 2002. 46)

Uma declaração de missão de uma organização responde a pergunta qual é o negócio desta empresa. (LAMB, HAIR & MCDANIEL 2004 p17)

...é a declaração de propósitos e do alcance da organização em termos de produtos e serviços. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir (CHIAVENATO & SAFIRO 2003 p 55)

é como a empresa quer contribuir e interagir com a sociedade (YAMAGUTI, 2006 p300)

A missão deve enunciar em que ponto a organização está. (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY 2001 p17)

Estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, ponto de vista de sua utilidade para os clientes (MAXIMIANO, 2003 p 123)

Deve especificar os objetivos globais e a dimensão operacional da organização; é o propósito essencial

que a diferencia das demais (BOONE & KURTZ 1995 p120)

Define a razão de ser da organização, para que ele serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela" (REZENDE & TACHIZAWA 2002 p 39)

Missão: basicamente existem 2 modalidades de missão para ser adotadas por uma empresa. Uma se dirige a todas as partes interessadas: acionistas, funcionários, clientes e comunidade. E a outra leva em conta os benefícios criados para os acionistas(...) a primeira visão – pó ele chamada modo 1 – prioriza as atividades operacionais da empresa e olha para frente, enquanto a segunda – modo 2 – coloca em primeiro lugar a dimensão financeira e restringe as ambições da empresa ao que ela já está fazendo (KAY 1998 p9)

e a razão de ser da empresa. Nesse ponto procurasse determinar qual negócio da empresa. Por que ela existe(OLIVEIRA 2004 p126)

O acima exposto demonstra que, desde sempre, na administração e no marketing, não há uma coerência quanto ao que vem a ser missão. Os autores tentam manter uma linha de coesão quando dizem ser a razão de existir da empresa, o que, diante do desconhecimento de quem formula a proposta textual, pode não ajudar muito. Observa-se também na construção semântica do conceito, várias palavras armadilhas, neste caso utilizadas em alguns conceitos de maneira mais elucidativa.

Segundo ponto: a total utilização pretensiosa e sem significado das palavras que tentam criar, na audiência, um significado, mas que não têm sentido nenhum dentro da lógica do conceito adotado pelos próprios administradores.

Quando nos referimos à questão das palavras armadilhas apresentados por Breton em seu texto, fica mais clara, a manipulação implícita na

escolha de alguns textos de princípios organizacionais. A exemplo do que ocorre com o enunciado de algumas empresas.

Para efeito da exemplificação a seguir foram utilizados os enunciados de várias organizações; salienta-se que os mesmos não foram corrigidos propositalmente, para manter a fidelidade com o que foi encontrado nos sites e publicações.

Conceito disponível do site da organização - KODAK

“Construir uma cultura de classe mundial...”

Há também outros exemplos, que podem demonstrar a problemática presente nos enunciados de missão, a seguir:

Conceito adotado até a última fusão aquisição em 2004

Aventis-Pharma (atual Sanofi –aventis)

“Nossa missão é criar **valor** para os pacientes e para os médicos, **valor** para nossos funcionários e acionistas e **mais valor** para toda a comunidade”

Accor

“Planejar para o futuro, para resistir aos períodos incertos, valorizando o homem e o trabalho em equipe e, acima de tudo, estar sempre atento às **oportunidades**, para não parar de investir e crescer”

Nestlé

“Desenvolver as **oportunidades** de **negócios**, presentes e futuras. **Oferecendo** ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de **valor** agregado, a preços competitivos.”

Retomando, então, o primeiro conceito proposto pela KODAK “Construir uma cultura de classe mundial.” ao analisarmos a frase nos deparamos pela construção semântica com um objetivo; depois o verbo utilizado – construir - está antecedendo ao termo cultura, o que implica em uma estrutura de pensamento filosófico que requer da audiência um conhecimento além do que ela possa realmente ter; e por fim a utilização do termo de classe mundial dá uma abrangência e gigantismo; encontra-se aí a proposição de Breton no que diz respeito às palavras armadilhas.

No caso específico da KODAK, por três semestres foram questionados alunos, do curso de pós-graduação, sobre o que significava para eles o texto. Em um primeiro momento, tentaram buscar na memória algum tipo de significado para a frase, em um segundo momento fizeram tentativas frustradas de avaliação pressupondo algo sobre o que a organização deveria estar dizendo. E, por fim, todos em unanimidade, assumiram não ter clareza do que realmente a empresa queria dizer. Em uma das classes havia um aluno que trabalhava na agência de comunicação que planeja a comunicação externa da KODAK e ele mesmo tinha dúvidas quanto ao significado da missão.

A multinacional KODAK nos demonstra, dentro da questão das palavras armadilhas, o uso do amálgama cognitivo - colocar sintaticamente palavras de um modo artificial e sugerir depois uma ligação de significado, de conteúdo entre elas - explica Breton.

2.4.1.2 Visão Empresarial

Como na missão, inicia-se a reflexão pelos conceitos sobre o termo visão, apresentados por diversos autores da administração e do marketing. A

visão está claramente vinculada, para esses autores, a um objetivo da organização. Deve demonstrar interesses futuros, são eles:

A visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo (ALLEN, 1998 p9)

A visão é a percepção não só das necessidades de mercado, mas de como a organização vai poder atendê-las (SERRA, TORRES & TORRES 2004 p42)

uma visão é, em parte, racional (produto da análise) e, em parte emocional (produto da imaginação, intuição e valores); envolve o yin e o yang da estratégia e do desempenho da organização (BENNIS APUD SERRA, TORRES & TORRES 2004 p42)

"A visão de uma organização é sua imagem, especialmente no futuro. A maneira como os funcionários e dirigentes enxergam a organização define sua visão (MAXIMIANO 2003 p 124)

Macroobjetivo, não quantificável, de longo prazo. Onde a organização espera estar no futuro. (REZENDE & TACHIZAWA 2002 p39)

A visão oferece um quadro em perspectiva de "o que somos, o que fazemos e para onde vamos" ela não deixa dúvida do rumo de longo prazo da organização (THOMPSON & STRICKLAND 2000 p 36)

A visão é um modelo mental, claro, de um estado ou citação altamente desejável, de uma realidade futura possível (COSTA 2002 p 35)

Ocorre, também na visão, a diferenciação de conceitos o que provoca um desentendimento do que realmente ela é, dificultando, para aquele que irá elaborar os enunciados, um grau ainda maior de confusão e incoerência. Apresentados alguns conceitos torna-se possível estabelecer, dentro da proposta adotada para a análise dos princípios, algumas palavras

armadilhas; assim, foram trazidos alguns enunciados de visão empresarial de organizações conhecidas da mídia:

Proposição ainda em vigor. Pode ser encontrada no site da organização

Gradiente

É o nosso **objetivo**, o que nos motiva a desenvolver as melhores **soluções** para o entretenimento de nossos consumidores.

Kodak

nossa herança tem sido e nosso futuro é continuar a **ser** líder mundial em imagem

Ericsson

acreditamos em um **mundo** “todo comunicado”. Voz, dados, imagens e vídeo convenientemente integrados a qualquer hora e lugar do **mundo**, aumentando a qualidade de vida, produtividade e tornando possível um **mundo** que aproveite melhor seus recursos. Somos uma das **grandes forças progressivas**, trabalhando em todo o **mundo**, direcionados para que esta comunicação **avançada aconteça**. Somos vistos como modelo de uma rede organizada, trabalhando com inovadores e empreendedores em times globais.

Gerdau

Ser benchmark em todos os **negócios** que opera

Basf

“**Visão:** Nossa **Missão é valorizar** a cidadania por meio do comprometimento com as comunidades interna e externa, aplicando recursos e conhecimentos para o desenvolvimento social e respeitando a cultura e as necessidades dessas comunidades e o meio ambiente”.

Texto encontrado no site da basf em junho de 2005

Ambev

Objetivo (Visão 2005)”:

Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo, com um crescimento anual de 15% no EVA.

Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial

Alcoa

A Alcoa aspira **ser a melhor** empresa do mundo

BCP

Ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil.

Como é possível constatar, há uma grande disparidade de propostas sobre o mesmo tema. Não se quer, com isso, determinar que deva haver um mesmo texto idêntico; não é puramente um problema de escrita, mas sim de entendimento do que vem a ser visão empresarial. Muitos apresentam apenas um objetivo a ser atingido, outros explicam tantas coisas que se perdem, sem dizer absolutamente nada de significativo da empresa. Ora a generalidade, que implica em superficialidade, ora o exagero do rebuscamento textual, também sem significado.

A tônica aqui é fazer com que o texto elaborado, seja, em sua totalidade a representação textual da organização e, não apenas, um texto colocado em um quadro na parede de um executivo de empresa.

Para ser eficaz, a visão precisa ter significado para todos os seus funcionários e clientes; ela deve ser inesquecível, prontamente interiorizada, curta e motivadora, de forma que todos os membros possam memorizá-la facilmente, assim nos diz“(RINKE 1999 p 176)

Reafirma-se que mais que apenas memorizar com facilidade é preciso estabelecer um vínculo real entre a visão e a organização, para que não seja mais um elemento, fruto da burocracia empresarial e da falta de talento de gestores na leitura crítica da própria organização em que atua.

Em muitos casos, durante a pesquisa foram encontrados textos enormes, construídos sem levar em consideração a organização, e o que é pior, sem levar em consideração o público, não só pelo tamanho, mas por uma total falta de estilística, que facilitasse, também, a leitura. Confundiu-se, em alguns casos, objetivo com utopia.

Em se tratando da visão da Gradiente, - É o nosso objetivo, o que nos motiva a desenvolver as melhores soluções para o entretenimento de nossos consumidores – o que se observa é que não está claro para o leitor qual é o objetivo da empresa ao qual o texto se refere; outro ponto importante é que a palavra **soluções** é utilizada de maneira aleatória e que precisa de um complemento para elucidar do que se está falando; então, justapõe-se a palavra entretenimento, que pode significar várias coisas que não são pertinentes ao foco da empresa.

2.4.1.3 Filosofia organizacional

Dos três principais itens que compõem os princípios organizacionais, a filosofia talvez seja o menos desenvolvido por parte das organizações, primeiro pela complexidade do conceito; segundo por se vincular muito mais a um fazer diário da organização na visão da Administração e do Marketing; e terceiro por não se estabelecer conceitualmente como um estado de pensamento calcado no conhecimento.

A filosofia deve ter e fazer sentido dentro da organização, deve ser algo peculiar, diferente, deve orientar sobre que empresa se esta realmente falando.

Assim, o que se observa é uma diferenciação de proposições de conceito, tendo em vista que a filosofia está no âmbito do pensamento e a administração no fato, no acontecimento em si, na prática de procedimentos cotidianos, portanto

Nunca , talvez a realidade tenha exigido tanto e tamanho rigor , qualidade e sistematicidade do pensamento para se agir, tomar decisão e definir estratégias. A filosofia, relegada a certo ostracismo no mundo dos negócios, passa a ser resgatada, não como uma mediação, por meio da reflexão, entre a realidade em que vivem empresas e empresários e a necessidade de se intervir nela (HARTMANN, 2005. p 41)

E quarto, pela dificuldade de se elaborar um texto diferente de visão e missão e que seja também um norteador para a mesma.

A conceituação é sempre o diferencial que possibilita o entendimento do que se quer enunciar; assim como na missão e na visão também a filosofia precisa ser conceituada. Destacam-se aqui os conceitos de autores da administração e do marketing que determinam mais claramente a filosofia e na seqüência são apresentados alguns enunciados de empresas.

É o conhecimento que produz um significado sobre a realidade (COSTA 2006 p 64)

ela irá orientar as decisões em todos os níveis e poderá contribuir para o sucesso ou para o insucesso da empresa. Por isso, precisa ser bem pensada e bem formulada. (ARANTES, 1998 p 121)

Filosofia é sobretudo um a atitude um pensar permanente, é uma visão do mundo, uma concepção da vida e que o homem adota para uso pessoal (TELES, 1981 p 10)

é a base de sustentação da comunicação (CAHEN ,1990 p19)

A filosofia reflete a sabedoria da empresa e exige um esforço permanente de reflexão, concepção, prática, avaliação e aprimoramento (ARANTES, 1998 p 122)

é a fonte de todas as coisas imaginadas e praticadas que existem nos empreendimentos (HARTMANN, 2005 p39)

Alguns exemplos de texto de filosofia empresarial retirados de sites e outras publicações institucionais, tais como: folhetos, portfólios, book /perfil institucional, catálogos, jornais internos e revistas empresariais.

Conceito extraído do site. Última visita ao site dezembro de 2006

Texaco

Filosofia: Visão - A essência da Filosofia da ChevronTexaco é a nossa visão: ser a empresa global de energia mais admirada devido à sua gente, suas parcerias e seu desempenho.

Light

“NOSSOS COMPROMISSOS:

A Light tem como seu **maior** compromisso, a prestação dos **melhores** e mais confiáveis serviços, buscando níveis de qualidade compatíveis com as exigências de seus clientes. A empresa trabalha para cumprir uma grande meta: consolidar-se como uma das **melhores** empresas do mercado, um exemplo de eficiência e confiabilidade em âmbito nacional e internacional. Internamente, a empresa vem capacitando seus empregados para os desafios de um mercado em transformação e cada vez mais competitivo. Voltada para a comunidade, a Light investe em ações sociais, na preservação e recuperação do meio ambiente e na difusão da cultura e da informação.”

Avon

"**Ser** a companhia que **melhor** entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres no mundo todo."

Na maioria dos países onde atua, a companhia segue essa filosofia.

McDonald's

Filosofia:

– baseada em quatro princípios:

1- Concentração de esforços em uma única atividade.

A principal atividade do McDonald's é vender refeições, sem precisar, por exemplo, fabricar hambúrgueres, pães, refrigerantes e outros insumos utilizados em seus produtos finais. A chave do sucesso é somar boas matérias-primas e prepará-las para se conseguir um produto de venda de primeira qualidade.

2- Ênfase na gestão de pessoas

Nem a área financeira nem a tecnologia são tão importantes quanto as pessoas. Uma empresa de sucesso tem em sua base gente motivada, competente e responsável. O grande segredo é desenvolver pessoas. É por isso que o McDonald's está constantemente investindo em treinamento. No Brasil foi construída a **Universidade do Hambúrguer** (UH), uma das seis existentes no mundo, com a finalidade de oferecer formação permanente aos funcionários da rede.

3- Administração descentralizada

O McDonald's tem um jeito único de administrar. Cada restaurante é uma unidade autônoma para realizar compras de mercadorias, recrutamento e treinamento de funcionários, por exemplo. Essa filosofia de descentralização incentiva a participação de todos os funcionários em todos os setores da empresa. Todos podem contribuir com idéias e sugestões para que o McDonald's não pare de mudar para **melhor**.

A descentralização é o modelo adotado também para a administração corporativa. O McDonald's Brasil está dividido em seis Diretorias Regionais: São Paulo 1, São Paulo 2, Noroeste, Leste, Sul e Centro-Norte-Nordeste. Todas com autonomia e equipes próprias para implementar os planos corporativos da rede. A sede da empresa está localizada em Alphaville, Barueri, município da Grande São Paulo.

4- Fornecedores trabalhando em parceria

O McDonald's e seus fornecedores trabalham com base em um relacionamento de parceria e de fidelidade recíprocas, com planilhas de custos abertas e lucratividade definida. É uma relação de longo prazo, voltada para a **melhoria** contínua da qualidade e para o desenvolvimento de novos produtos, tendo sempre em perspectiva a Satisfação Total dos Clientes. Os principais fornecedores da rede estão instalados em um único complexo de produção e distribuição, a Food Town.

Casas Pernambucanas

Filosofia

Nosso Compromisso:

A Pernambucanas facilita a seus clientes o acesso a produtos atualizados, com **qualidade**, a preços justos, disponibilizando planos de crédito que se adequam à capacidade de pagamento de cada um. O relacionamento da Pernambucanas com seus clientes é transparente há 94 anos. Isto significa que o cliente sabe exatamente quanto e como vai pagar a mercadoria. Nossos fornecedores são selecionados, o que significa que garantimos a **qualidade** dos produtos que comercializamos.

Gradiente

Filosofia: Nossa essência é a fonte de inspiração para os nossos **negócios** e diz muito sobre quem somos.

3M

Filosofia: A 3M tem como filosofia mundial, há mais de 20 anos, o exercício da responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento **de uma qualidade** de vida melhor nas comunidades onde atua, com a prática de ações de boa cidadania e respeito ao meio ambiente físico e social. A empresa acredita e exercita a responsabilidade social no seu dia-a-dia, incentivando e participando das ações voluntárias dos funcionários por meio de projetos específicos - são 650 voluntários ativos, distribuídos nas 3 unidades fabris do Brasil. Em 2001, foram investidos R\$ 1,2 milhão em projetos sociais, tais como "3M Preserve o Meio por Inteiro", "Cidade dos Meninos", "Educação para o Trabalho - Egidio Pedreschi", "Visitas Mágicas", "Projeto Apae", entre outros, beneficiando 86 entidades e 86 mil pessoas.

Retomando a nossa primeira filosofia: “Visão - A essência da Filosofia da ChevronTexaco é a nossa visão: ser a empresa global de energia mais admirada devido à sua gente, suas parcerias e seu desempenho”; em consonância com os conceitos também citados anteriormente, o que se pode avaliar é: Caracterizam a filosofia pela repetição da própria visão. O que não faz sentido tendo em vista que são aspectos diferentes da organização, apenas deixam claro e reforçam a visão, ou seja, o objetivo principal, além de reforçar também a questão dos públicos prioritários.

Breton, em seus estudos, foca o discurso falado, mas também abre precedente, para uma análise do texto escrito, e nos oferece uma gama de estruturas para que possamos reconhecer no discurso organizacional exposto, em publicações e meios oficiais, a incoerência dos discursos e das decisões tomadas quanto à própria capacidade de expressão da organização.

Palavras têm força construtiva ou destrutiva, tanto na fala quanto na escrita, talvez a maior diferença esteja no meio utilizado para sua expressão, a fala nem sempre pode ser provada, mas a escrita não, o ditado nos diz se não foi escrito não tem valor, ou também, palavra dita é palavra empenhada, tudo dependerá sempre da ética e da capacidade de se estabelecer um diálogo verdadeiro e sem o uso de subterfúgios tanto na comunicação organizacional quanto no cotidiano das organizações.

Uma organização só terá êxito se conseguir se comunicar, ou pelo menos entender, seus próprios processos comunicacionais, ou seja, é no cotidiano das organizações que deve atuar a comunicação e, acima de tudo, todos os atos retóricos da mesma devem estar em consonância com sua cultura. Assim, ela abre um caminho para o entendimento de seus próprios preceitos de governança corporativa.

Apresentados os conceitos e exemplificações, fica mais fácil entender o universo complexo das organizações e, principalmente, o desenvolvimento dos enunciados de princípios organizacionais ao longo dos próximos capítulos.

Capítulo III

3.1 Governança corporativa e comunicação institucional vertentes de um mesmo diálogo

Este capítulo aborda dois aspectos fundamentais para o desenvolvimento dos enunciados de princípios organizacionais. Primeiro a governança corporativa, que tem sido discutida dentro das organizações e nos meios acadêmicos na busca de formulações e procedimentos para facilitar a atuação dos diversos profissionais envolvidos em sua implementação.

Segundo e, não menos importante, hoje, a comunicação institucional, que se estabelece no processo de valorização dos relacionamentos institucionais e na manutenção de uma imagem e uma reputação favoráveis à organização.

Antes, porém, de se dar início à conceituação desses aspectos e sua relevância na processo de construção do saber para as relações públicas e para a elaboração dos enunciados de princípios organizacionais é fundamental que se defina em qual sociedade esses aspectos se desenvolvem e se firmam.

3.2 A globalização, a sociedade e as organizações do século XXI

Desde o início dos estudos para a efetivação desta tese, pôde-se perceber a necessidade de pesquisar outras questões além da comunicação organizacional. Buscar conceitos que traduzissem de outra forma a relevância das relações públicas no contexto da comunicação e da administração. A ligação está na globalização desta nova sociedade do século XXI, elo entre essas duas áreas do conhecimento, tendo como pano de fundo a necessidade de relacionamento da empresas com a

própria sociedade, e com seus públicos em específico - princípio básico da governança corporativa.

Assim, após muitas pesquisas e discussões sobre a globalização, multiplicaram-se as interpretações, ora sendo examinadas como um processo histórico-social de dimensões imensuráveis, ora resguardadas pelo pensamento de uma lógica sistêmica de mudanças previsíveis. Essa configuração vai propor, de certa maneira, um novo olhar sobre o que será nosso mapa mundial, quem determina os rumos da sociedade, quem detém poder, quem estabelece a nova ordem mundial.

Voltar no tempo, trazer à memória, as lembranças vinculadas à história da civilização. Pensar em Roma, seu apogeu e glória. Teriam os romanos, agentes principais das transformações daquela sociedade, entendido seu papel na história?

Não se sabe se todos têm a competência ou mesmo a consciência dos papéis que exercem durante o espaço-tempo em que os fatos se desencadeiam. Absorver as reminiscências. Pensar também na invenção da imprensa. E de como, quase mil anos depois, essa significativa mudança afetou o século 20; teriam, então, seus inventores, consciência desta época?

Viajar ao renascimento e a uma nova perspectiva de encarar o mundo, surgem ali, como o próprio nome diz, mentes brilhantes que nem tinham noção da sociedade que estavam criando e que mudariam também a forma de agir e pensar dos séculos vindouros.

A história é veloz, muito mais rápida do que o próprio homem supôs, que as crenças, que as nações e cada fato desencadeado tem ligações com o futuro. Há quase 100 anos vivia-se a 1ª. Grande guerra, a barbárie estava instaurada em um século que deveria ser das luzes, do florescimento de novas artes e ciências.

O século XX se perde em um emaranhado de postulados de poder bélico, que culmina com a desnorteadora, promíscua e cruel 2ª. Guerra mundial. Pode-se dizer que está, enfim, lançado o marco inicial da modernidade. Trata-se de uma sociedade em reconstrução. Nasce, no pós-guerra, o embrião do novo milênio; passados os períodos de reorganização social, de letargia, tem se a gênese de um novo mundo, reafirma isso Manuel Castels:

Um novo mundo está tomando forma neste fim de milênio. Originou-se mais ou menos no fim dos anos 60 e meados da década de 70 na coincidência histórica de três processos independentes: revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e do estatismo e a conseqüente reestruturação de ambos; e o apogeu de movimentos sociais culturais, tais como o libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. A interação entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede (1999 p.134)

A sociedade de rede elimina as fronteiras, diminui a hegemonia das nações, propõe uma nova economia, um novo *status quo* para o homem moderno. O mundo é, agora, uma rede interdependente, que constrói com lógica própria na qual o que se chamava sociedade nacional, na sociologia, perde seu lugar para as questões da nova sociedade global; isto posto, conclama-se o homem a um desafio maior: pensar e construir paradigmas de sustentabilidade dessa sociedade . Para Otavio Ianni,

...as relações, os processos e as estruturas econômicas, políticas, demográficas, geográficas, históricas, culturais e sociais, que se desenvolvem em escala mundial, adquirem preeminência sobre as relações, processos e estruturas que se desenvolvem em escala nacional. (1996 p111)

Vive-se, hoje, talvez, um momento crucial na história da humanidade, na qual os contrapontos existentes entre as duas sociedades vigentes, simultânea e radicalmente alardeadas, deixa cada vez mais difícil, no que tange as relações sociais e de poder, nosso estar presente nessa época.

Como consequência, enquanto as sociedades nacionais estão sendo debilitadas por divisões internas e conflitos de natureza ideológica, religiosa, étnica, social ou ambiental, a sociedade civil internacional está se tornando cada vez mais um ator atuante. Essa interdependência contribuiu muito na tomada de consciência global, na redefinição parcial de todas as questões sociais, políticas e econômicas de natureza mundial ou regional (ELHAJJI. 2005)⁵

Sabemos pela leitura, pela revisão bibliográfica e pela própria vivência que este modelo de sociedade está calcado na tecnologia da informação e no estabelecimento de um modelo de interação humana que se deixa permear pela máquina, pela diminuição das distâncias, pela virtualização do humano e das relações sociais, pela mediação da informação, pela força coercitiva da rede global e pela velocidade exagerada da relação espaço-tempo. Assim, o nacional só tem sentido dentro de uma perspectiva Global.

Ainda dentro de uma concepção baseada em Otavio Ianni (1996), o que podemos notar é uma dificuldade de interpretação da sociedade global de maneira mais abrangente, entendendo-a como um novo objeto em si, e não apenas analisando as partes, para se chegar ao todo.

O que se percebe, enfim, é que talvez o universo corporativo dê à sociologia, a premissa necessária para a construção de suas bases de entendimento racional, já que segundo o próprio Ianni :

⁵ Texto extraído de consulta ao site da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ – núcleo de pesquisa em sociologia – professor Mohammed Elhajji Pesquisador vinculado ao GRIFFO - Programa de Estudos sobre Teoria da Comunicação

As empresas, corporações e conglomerados transnacionais, em suas redes e alianças, em seus planejamentos sofisticados, operando em escala regional, continental e global dispõem de condições para impor-se aos diferentes regimes políticos, as diversas estruturas estatais, aos distintos projeto nacionais". (1996 p112)

Dentro desta proposição, o questionamento vem na tentativa de estabelecer como a organização fará essa transição e como seus profissionais, principalmente os de comunicação, agentes da imagem, do discurso e dos relacionamentos estariam aptos a repensar esse conceito de global sobrepujando o conceito de nacional. Esse papel organizacional, se fortalecido pelas organizações no seio de suas comunidades, ampliaria as bases de um discurso mais democrático e seguramente mais fiel aos propósitos, quase utópicos de um pensamento mais humanístico e social, o que lançaria por terra os conceitos tão velhos e arraigados de soberania e hegemonia, clarificando cada vez mais o fato de que já existem outros centros de poder na sociedade global.

Por fim, a leitura de Castels (1999) propõe três fatores fundamentais da nova sociedade, afirmando que, para a compreensão da transformação estrutural que vivencia-se, hoje, é preciso observá-los, são eles: As relações de produção – o processo está focado na inovação e na flexibilidade, a empresa é uma rede intrincada, na qual a tecnologia e a cultura sabem como utilizar melhor esse conjunto gerando competitividade; As relações de poder - a desvinculação do estado como fonte máxima do poder, por não poder cumprir demandas ligadas ao bem estar social e principalmente à fragmentação da autoridade e da legitimidade de sua representatividade; As relações de experiência - aqui o foco está na família e nas mudanças ocorridas na célula *mater* da sociedade; a família mudou seu modo de existir, há pois uma crise no patriarcalismo, decorrentes do levante feminino contra a opressão masculina.

Os três aspectos juntos corroboram para a mudança de significado social dos comportamentos vigentes e abrem uma gama infinita de possibilidades de ascensão dessa sociedade global, regida agora, e já com vistas no futuro para um novo espaço tempo, mais favorável à formação da cultura da virtualidade real, regente única dos novos homens.

E assim surgirá, neste contexto, a nova empresa/organização, que se importa e precisa entender melhor o que vem a ser governança, cultura, clima, comunicação organizacional e princípios organizacionais. Para muitas, ainda hoje, isso não tem o menor valor e têm dúvida da real utilidade desses itens e, pior ainda, qual sua real aplicabilidade ou que significam no cotidiano de suas ações.

Em uma extensa bibliografia ligada diretamente à administração, gestão e planejamento estratégico, há uma considerável quantidade de definições dos chamados princípios da empresa que, em sua maioria, garantem ainda uma grande confusão por não formularem adequadamente uma proposta de leitura crítica e de elaboração de texto que facilite a sua compreensão. Os princípios fizeram parte de um modismo da década de 1990 que, agora, definitivamente compreendida sua importância, carecem de metodologia própria de construção de seu arcabouço teórico e textual.

Por outro lado, as mudanças no âmbito social - globalização, crescimento vertiginoso das novas tecnologias, implantação do código do consumidor, abertura dos mercados e maior concorrência - empurram as empresas para um novo processo de compreensão de si mesmas, ou seja, de auto-entendimento do seu micro-cosmos e do macro-cosmos no qual estão inseridas.

Portanto, exige-se das empresas uma implementação de mudanças intracorpore, que reflitam, ou melhor, acompanhem as mudanças externas. Isso fará com que elas tenham que agregar nova linha de raciocínio que seja permeada por alguns tópicos básicos: distribuir

responsabilidades, adotar novos **modelos de gestão**, assumir **riscos** e, mais que administrar produtos passam a fazer **Administração de pessoas**, agir com **transparência e ética** em seus relacionamentos de negócios, base fundamental dos processos de governança corporativa.

Dentro dessa perspectiva, pode-se constatar uma mudança nos paradigmas da empresa moderna, que conferem a elas um novo aspecto interno, de abrangência, segundo Roberto Carneiro (2004 p234) autor do texto *A era do conhecimento*⁶, a partir da visão dele, é possível ampliar a concepção do tema, sob o olhar atento das relações públicas, quanto à organização e sua capacidade de gerar informação e conhecimento, caracterizando fatores críticos de competitividade, que são:

Antiga - Era Industrial

Força
Massa
Padronização
Manipulação
Hierarquias
Controle
Comando
Constância
Regularidade
Especialização
Capital
Comunicação Formal
Lucro

⁶ Extraído do livro gestão de empresa na *era do conhecimento* ed. serinews e organizado por Ricardo Vidigal da Silva e Ana Neves

Moderna – Era da Informação

Cérebro
Público
Customização
Persuasão
Equipes
Processos
Governança
Dinâmica
Oportunidades
Resultados
Conhecimento
Informação descentralizada
Responsabilidade

Fonte: Júlio Barbosa

Tabela 2 – fatores críticos de competitividade

A partir da visão dessa nova empresa, pode-se estabelecer procedimentos que viabilizem a expressão da mesma para a sociedade.

...passamos do estágio de um mundo no qual as organizações eram amorfas, atônicas e fragmentadas, por serem simplesmente lógicas, racionais e debruçadas sobre conceitos relativos à mecânica, para nos dirigirmos, a partir de agora, na direção de organizações muito mais vivas, holísticas, capazes de se adaptarem a um mundo em constante mudança, com condições de mercados altamente competitivos e uma concorrência cada vez mais acirrada (ANGELONI & DAZZI 2004 p50)⁷

É preciso entender, também, que essa empresa necessita de ordenadores, ou seja, líderes capazes de dar o pontapé inicial nesse processo sem, no entanto, criar níveis de total dependência. A premissa que deve permanecer como fundamental, é a da liderança, ou o ato de liderar – estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir,

⁷ Extraído do livro *gestão de empresa na era do conhecimento* ed. serinews e organizado por Ricardo Vidigal da Silva e Ana Neves

motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos” (BATEMAN & SNELL. 1998 p28).

O líder, ou melhor, vamos chamá-lo de o novo empresário, deve ser muito mais filósofo do que puramente um administrador, deve propor novas idéias, e descentralizar os níveis decisórios da organização. Tornar-se-á muito mais um facilitador, um gestor cujo papel será tornar o meio de criação, produção e gerenciamento de sua organização mais eficaz. Ele tem que continuar seus processos de capacitação, profissionalizando sua administração; tem que entender que lucro é consequência da atuação focada e priorizada a longo prazo para resultados; que imagem institucional positiva se constrói pela percepção de relacionamentos duradouros e bem estruturados e, acima de tudo, que comunicação é investimento.

Nessa tríade da administração moderna, um outro elemento chave para a organização é, sem dúvida nenhuma, o funcionário ou, como reza a nova cartilha da organização moderna, o colaborador, aquele que tem como força aglutinadora o poder de dar sustentabilidade à cultura e ao clima organizacional; caberá a ele um papel mais que importante, que passa pela capacitação profissional constante, independente daquilo que é oferecido pela organização a que está vinculado, tem que ser uma proposta pessoal de crescimento individual; capacidade de auto reflexão e entendimento de suas reais responsabilidades dentro e fora da organização; terá ele também maior poder de discernimento sobre sua própria dinâmica de atuação focada em resultados.

Dentro do que foi exposto até aqui, deve-se salientar que esse processo triádico, empresa, empresário e colaborador, formam a base da nova organização, que, em suma, inicia o século XXI com responsabilidades suficientes para mudar a face da história da civilização e, portanto, do

homem. Inserida em uma sociedade mais articulada e mais consciente de seus direitos e de sua obrigações.

São esses os ordenadores, multiplicadores, aqueles que determinam e vivenciam a cultura organizacional, que mantêm o clima positivo dentro dessas mesmas organizações e que expressam à sociedade seus sentimentos, crenças, normas e regras.

Nessa nova organização, o conhecimento será, então, o maior valor por ela defendido, seja ele o conhecimento de si mesma, gerado de suas próprias experiências internas, ou do universo que a cerca, ou gerado pelo compartilhar de informações com os outros sistemas a que está vinculada.

O que se tem certeza é de que quanto maior for o grau de entendimento desse conhecimento, portanto de sua cultura organizacional, maior será a sua capacidade de desenvolver e envolver a todos em atividades coordenadas e sinérgicas.

Para Gareth Morgan:

O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações (1996 p141).

As organizações modernas têm que entender o quão podem afetar e influenciar os indivíduos e, principalmente, que toda uma sociedade interage diariamente na realidade, no cotidiano dessa

empresa/organização buscando, por meio de produtos, serviços e informações, ampliar, melhorar seus níveis de conhecimento.

Dentro desse contexto de modernidade, é fundamental para as organizações determinarem, muito claramente, seus princípios organizacionais, e entenderem que eles serão e funcionarão como norteadores da empresa dentro da sociedade, terão o poder de expressar a cultura organizacional e sua aplicabilidade se dará diretamente na formação do conceito positivo, de uma imagem institucional coerente com a realidade e, portanto, determinará a qualidade do discurso empresarial; vertentes deste discurso encontra-se na Governança Corporativa e na Comunicação Institucional, os alicerces da empresa realmente cidadã.

3.3 A Governança Corporativa

No contexto das teorias que trabalham a governança corporativa e os autores que desenvolvem esses estudos, a opção foi buscar nas proposições de uma das principais instituições da área, o conceito de Governança.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade⁸.

⁸ texto extraído de documento publicado no site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, referência mundial no tema. www.ibgc.org.br em 20/01/2007

Mesmo com mais de 50 anos de sua primeira abordagem no mundo, a governança, somente no final da década de 90, passa a atingir um nível de maturidade aceitável. No Brasil, essa discussão é mais recente ainda e pouco conhecida. Poucas são as organizações que já alcançaram patamares aceitáveis de práticas de atuação ética e responsável.

O que se observa no processo de ascensão da Governança na década de 90 são, também, as questões vinculadas aos escândalos corporativos e maior cobrança por parte da sociedade, ou seja, a opinião pública desfavorável, a perda da reputação e, principalmente, a globalização, o avanço da tecnologia diminuindo fronteiras e a participação da mídia como agente social de cobrança.

Em 1992, desencadeia-se efetivamente a governança corporativa no Brasil, cujo papel de atuação ficou a cargo dos conselhos de administração. Na prática, é o processo de mediação de interesses, ou seja, arbitrar os conflitos existentes entre acionistas majoritários e minoritários, conselho fiscal e os chamados stakeholders – empregados, credores, clientes entre outros. Caracteriza-se por ser um sistema de relacionamento entre a organização e seus diversos públicos.

Neste contexto, pode-se afirmar que relações públicas torna-se essencial ao desenvolvimento da governança por trabalhar efetivamente com os relacionamentos institucionais, como constata Kunsch:

Cabe às relações Públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamento interno e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam todo processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública. (2003 p 110)

Em 1995, é criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que teve como principal papel disseminar o conceito de Governança. Para Lélío Lauretti, um dos fundadores e hoje conselheiro, a governança corporativa traz novos ares para a Administração, ele afirma:

“É uma mudança de profundidade, até os anos 90 tudo estava baseado nas teorias de Administração – os princípios científicos e tecnológicos de produção em série, tudo permitido e viável sob essa égide. Com a governança, o novo século nasceu sob os auspícios dos princípios éticos, com visão mais humanística”(2007 p 73)

Outro foco de atuação foi o de criar o código de melhores práticas para pautar as organizações em uma atuação ética e responsável. O objetivo central do Código é indicar caminhos para todos os tipos de empresas e, assim, contribuir para: Aumentar o valor da sociedade; Melhorar seu desempenho; Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos; e Contribuir para sua perenidade.

Os princípios básicos que inspiram o Código são, segundo o próprio IBGC:

TRANSPARÊNCIA

Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

EQÜIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas" (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

São esses 4 fatores que dão sustentabilidade à proposta de que é a comunicação, em especial, as relações-públicas que são os intérpretes desse cenário de mudanças o qual estamos vivendo. Entendendo que as relações públicas atuam exclusivamente com foco no relacionamento das organizações com seus públicos e em como estabelecer a identidade necessária à formação da imagem perpetuando uma reputação positiva, assim afirma Luiz Carlos de Souza Andrade (apud KUNSCH 2003, p122): "identidade, no caso significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem -, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse".

Ao resgatar os princípios acima citados pode-se estabelecer um paralelo com as relações públicas, da seguinte maneira:

Transparência - a informação é a peça fundamental deste jogo competitivo e mercadológico de sobrevivência; a organização com maior capacidade de gerar e gerir informações torna-se detentora de um capital de conhecimento, capaz de impulsioná-la como referência em seu setor de atuação. Hoje, sabemos que as organizações que aprenderam a

dominar a informação, não como obrigação, mas como forma de expressão, estão mais afetas a proteger sua reputação. Assim, o que se observa neste princípio é que também ele é fundamental para as relações públicas em seu campo de atuação. Para Mario Ernesto Humberg(2006, p84)

...passa a ser parte de seu desempenho profissional ajudar a criar, nas organizações a que prestam sua colaboração, mecanismos de definição e adoção de práticas éticas, que depois sejam consolidadas em códigos de atuação”⁹

A atuação de relações públicas, em seu foco principal, propiciar relacionamentos profícuos, tem como base para seu funcionamento justamente a transparência da informação. Deve-se compartilhar a verdade da organização com seus públicos estabelecendo um discurso coeso e coerente.

Eqüidade – toda organização que preza pela reputação e pelo bom nível de entendimento de seu discurso institucional deve, acima de tudo, agir com equilíbrio e justiça junto a seus públicos.

No campo das relações públicas, a compreensão mútua é objetivo de sua atuação, ouvir, por meio de pesquisas e auditorias, todos os públicos sem distinção para atuar viabilizando uma resposta digna a todos.

(...) as relações públicas contemplam a preocupação constante das organizações em melhorar o seu relacionamento com os diversos grupos de interesse. (...) e fazem com que as informações externas tenham a correta recepção interna, que medidas corretivas sejam providenciadas e a resposta seja encaminhada ao debate dos públicos, no formato de uma comunicação realmente embasada, com objetivo de legitimar, diante da opinião pública, o empreendimento (FORTES 2003 p 29)

⁹ extraído do texto o profissional e a ética empresarial publicado no livro obtendo resultados com relações públicas.

Todos os públicos de uma organização merecem o respeito e têm direito a informação independente do grau de relacionamento estabelecido.

Prestação de Contas - é fundamental, na empresa moderna, o sentido de transparência, também para que os líderes possam demonstrar o trabalho realizado, prestar contas internamente, na organização, e externamente à sociedade. No processo de relações públicas, a atuação justa e transparente requer um contínuo diálogo com os públicos por meio de comunicação efetiva. Hoje, e cada vez mais, no tocante a prestação de contas da organização junto aos públicos, cabe às relações públicas a construção e elaboração do relatório anual e do balanço social, instrumentos de comunicação institucional.

De acordo com Carlos Alberto Rabaça, Balanço Social é o:

registro das ações e programas da organização junto à comunidade, em certo período. Documento emitido geralmente uma vez por ano, como uma prestação de contas que a empresa faz aos cidadãos sobre sua atuação no campo social. (...) Instrumento de comunicação, essencialmente vinculado à responsabilidade social da empresa. (2001,p 55)

Entendendo que o balanço social e o relatório anual são instrumentos diretos da comunicação institucional e, portanto, de total foco na área de relações públicas.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA - Mais que apenas uma atuação social dirigida no âmbito assistencial, o conceito de responsabilidade corporativa vai além, propondo que a organização estabeleça outros vínculos com a sociedade na qual está inserida. Deve contemplar o fomento, a educação e a pesquisa; e a melhoria da qualidade de vida entre outros fatores essenciais ao homem. Mais uma vez é possível estabelecer um elo, entre a proposição das relações públicas e esse princípio, para as relações-públicas . Para Kunsch (2003 p 143)”a

dimensão social e o cultivo dos valores democráticos devem permear a prática das relações públicas nas organizações no contexto da sociedade contemporânea.”

A idéia principal aqui apresentada é demonstrar a co-relação existente entre relações públicas e a governança corporativa, busco na fala da gerente de comunicação corporativa da Merck Sharp Dome Viviane Mansi (2007), em entrevista concedida para a realização desta tese, a medida certa para avaliar essa relação de expressão retórica da organização quando se vale das relações públicas para planejar as formas de disseminar informações :

“Acredito que o RP é sim um agente articulador e disseminador dos princípios de liderança por definição e natureza do seu trabalho. O RP pode e deve estimular a governança na empresa, pois acaba 'testemunhando' a ética da organização com seu trabalho. A governança ajuda a empresa a trilhar um caminho correto, portanto expõe menos a empresa às variáveis nem sempre agradáveis do seu negócio no mercado”.

Assim, para que efetive-se esse pensamento é preciso que a organização entenda e incentive a ação de relações públicas na comunicação institucional.

Afirma enfaticamente Lélío Lauretti:

“No terreno da comunicação, a equidade exige que dados importantes sejam transmitidos com igualdade para todas as partes interessadas, evitando-se a informação privilegiada. O dever de prestar contas também é elementar na esfera dos governos, das empresas e das famílias. A ética deve nortear especialmente a solução dos conflitos de interesse que costumam ocorrer nas empresas abertas, geralmente entre grupos e, mais especificamente, entre acionistas maiores e menores. A transparência é a tese, e a comunicação, o veículo, ou seja, a forma pela qual a transparência se converte em realidade. Não se pode confundir dever com virtude: a transparência não é um dever, mas uma virtude. Ela há de ser espontânea, ou

seja, a empresa vai até seu público com as informações que este espera, sem que precise ser pressionada”.¹⁰

A comunicação, portanto, torna-se elemento estratégico para uma atuação sinérgica e efetiva de planejamento para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com base nas premissas e preceitos da governança corporativa.

3.4 A Comunicação Institucional

a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica de relações Públicas, pela construção e formatação de uma identidade e imagem corporativas fortes e positivas de uma organização. (KUNSCH 2003. p164)

A comunicação, e em específico a comunicação institucional, tem desempenhado um papel estratégico no desenvolvimento, crescimento e fortalecimento das empresas no mercado atual.

As empresas devem, hoje, comunicar-se com todos os seus públicos preferenciais de maneira permanente e direta a fim de garantir a veracidade e a validade de todas as informações. Quando se mantém um relacionamento estável e de mão dupla com esses públicos, consegue-se evitar ruídos e distorções, prevenindo crises e situações de mal-estar desnecessários junto à sociedade.

A comunicação institucional, ou seja, a comunicação orientada à divulgação da empresa enquanto corporação, evidenciando seus valores

¹⁰ extraído de artigo publicado no site do Instituto Brasileiro de governança corporativa, *Governança Corporativa e Comunicação* redigido por Lélío Lauretti www.ibgc.org.br/artigos

e sua filosofia - e não voltada especificamente à venda imediata de produtos e serviços - tem se mostrado muito importante na visualização do lado público das organizações e na fixação da marca junto aos *stakeholders*.

A comunicação institucional, segundo Margarida Kunsch, no contexto da comunicação organizacional integrada, engloba as atividades de assessoria de imprensa, imagem corporativa, propaganda institucional, jornalismo empresarial e relações públicas. Reforçando essa idéia, o autor holandês Cees Van Riel, estudioso da comunicação organizacional, nos diz:

“É um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades têm em comum é, sem dúvida, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo. (1997 , p.112)

Acrescenta-se, ainda, dois outros focos que devem pertencer a esta área, são eles: reputação corporativa e identidade corporativa.

Carolina Terra, profissional de Relações Públicas, em artigo publicado no site Portal RP – Bahia, deixa claro seu pensamento sobre reputação corporativa, que vem ao encontro daquilo que acredita o autor desta tese.

O resultado da interação da empresa com seus públicos por meio de experiências, crenças, sentimentos e conhecimentos fazem com que as pessoas tenham uma percepção sobre o “caráter” e a “personalidade” da organização. Se a somatória dessas experiências é positiva, cria-se uma espécie de saldo positivo para a organização. Em tempos de dificuldades, conta pontos ter “reservatórios”, “poupanças” de good will (boa vontade). São esses créditos que ajudarão a empresa a se explicar

perante a opinião pública e até mesmo se reerguer. Ambos os conceitos acima podem ser caracterizados como a reputação de uma organização.(2006)¹¹

Entende-se, enfim, reputação como a dignidade conquistada pela organização ao longo de sua história.

A identidade, por outro lado, é, hoje, um dos principais elementos caracterizadores do discurso institucional, ou seja, a identidade é a alma da organização. O estudioso mexicano Joan Costa nos coloca diante do seguinte conceito “é a essência própria e diferencial da organização, objetivamente expressa por meio de sua presença, suas manifestações e atuações” (2001, p76).

Cada vez mais as organizações se preocupam em estabelecer uma identidade corporativa coerente que permita um reconhecimento por parte da sociedade. A identidade é a personalidade da organização em toda sua plenitude. Será formada, portanto, por um conjunto de elementos básicos que compõem a instituição:

- ◆ Princípios organizacionais
- ◆ Cultura
- ◆ Veículos de Comunicação Dirigida
- ◆ Comunicação Externa
- ◆ Arquitetura
- ◆ Uniformização
- ◆ Logotipia

A comunicação institucional, em sua base de atuação, é articuladora da expressividade da organização, ela em si propicia a manifestação do discurso. A comunicação exerce um poder muito grande no

¹¹ Extraído de site. www.portalrp-bahia.com.br em 20/02/2007

desenvolvimento das organizações. Toda organização deve aprender a expressar seu discurso por meio de símbolos, signos e ícones que representem efetivamente sua identidade.

Nesse processo, surge a necessidade de se entender o que vem a ser imagem corporativa, que está intimamente vinculada à percepção da identidade, ou seja, como seus públicos percebem a imagem dependerá da competência intelectual do receptor – filtros – conjunto de fatores sociais, psicológicos, antropológicos e econômicos que originam a personalidade do indivíduo - , para a leitura dos estímulos que a organização emitirá e que expressará seus conceitos e diretrizes. Para Kunsch (2003, p170) “tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”

A comunicação institucional deve ser posta em prática para assegurar o compartilhamento das informações essenciais ao funcionamento das organizações; segundo Torquato, os objetivos da comunicação, entre outros, são:

projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com as políticas, crenças e valores; projetar junto aos centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização.(2002. p87)

Esses dois objetivos auxiliam na definição da atuação da comunicação institucional; o primeiro orienta quanto à necessidade de entender a organização, sua cultura e seus princípios organizacionais, e o segundo deixa claro o papel da mesma no processo de informar para educar os públicos quanto à identidade, gerando uma imagem e uma reputação favoráveis.

O elemento chave desse processo será, então, o planejamento, que funcionará como a mola propulsora para os processos de disseminação – compartilhar a informação com seus pares – comunicação Interna; e de divulgação – compartilhar a informação com os públicos estratégicos , ou seja, com aqueles que tenham objetivos e interesses em comum com a organização – comunicação externa.

Fonte: Júlio Barbosa
Diagrama 2 – Discurso Institucional

O foco de atenção recairá na capacidade de planejamento da comunicação, levando em consideração que, o que está sendo planejado é o sistema de expressividade da organização, sua habilidade retórica, sua capacidade de argumentação lógica dos temas vinculados ao que denomina-se comunicação institucional – a história, valores, missão, visão, filosofia da organização – de maneira que os diversos públicos possam assimilar e apreender os argumentos apresentados e o verdadeiro significado desses para a organização.

O que se percebe, então, é que a argumentação planejada gera persuasão positiva se, é claro, o conteúdo estiver também de acordo com discurso organizacional – vivências e práticas da organização.

Se analisada, a comunicação institucional, a partir da abordagem da retórica, focando exclusivamente a proposição dos princípios organizacionais, encontrar-se-ia duas partes da retórica no *Inventio* –

estoque de argumentos e no *Elocutio* – escrita do discurso, o apoio necessário para o fortalecimento da importância dos princípios desde sua análise e estruturação até sua disseminação e divulgação. Trata-se de perceber que a organização necessita estabelecer um vínculo com seus públicos por meio de uma atuação ou ato de persuadir o que podemos caracterizar como ato retórico:

uma tentativa intencional criada, e elaborada para superar os obstáculos numa dada situação, com uma audiência específica, sobre determinada questão, para conseguir um determinado objetivo (CAMPBELL apud HALLIDAY 1987 p 127)

A comunicação institucional, no contexto da comunicação organizacional, se firma, hoje, como peça chave no intrincado processo de diálogo com os públicos; ela fortalecerá, por meio da retórica, os argumentos plausíveis que delineiam a organização, sejam eles escritos ou falados, dando-lhes a formatação necessária para a inteligibilidade e compreensão por parte dos públicos.

Os principais meios de expressão da comunicação institucional estão vinculados a publicações impressas e eletrônicas que facilitam a disseminação e divulgação do discurso institucional.

A comunicação institucional traz, em sua estrutura, a multidisciplinariedade por meio da utilização de ferramentas diversas no compartilhamento da mensagem. Enquanto processo, irá transferir, simbolicamente, idéias, crenças e valores, como manifestação da organização para seus públicos de interesse exercendo assim um poder expressivo capaz de influenciar a formação da imagem e a consolidação da reputação.

As principais ferramentas e processos da comunicação institucional são: Como ferramentas, folhetos, *portifólios*, sites, balanços sociais, relatórios anuais, cartilhas, manuais de atendimento, conduta ética e identidade

visual; propaganda institucional, vídeos e *spots* institucionais, TV corporativa, livros comemorativos entre outros e, como processo, SIAC/Ombudsman, memória empresarial e campanha institucional.

Para melhor compreender todo esse intrincado universo da informação no contexto da comunicação institucional faz-se necessário estabelecer-se conceitos das ferramentas e processos que a compõe a partir da visão de autores diversos sobre os mesmos e da junção dessa com as concepções do autor desta tese, são eles:

Banner

Trata-se de uma mensagem mercadológica ou institucional, peça impressa, em material rígido ou flexível. Existem dois tipos de *banner* : de divulgação - sempre com uma imagem-símbolo e um pequeno texto explicativo sobre o tema e o serviço dados (endereço, telefone e site), a fim de despertar a atenção para um determinado público-alvo; e de apresentação - apenas com o logo, a imagem-símbolo e um título.

Boletim

O boletim é uma publicação periódica interna que tem como objetivo divulgar informações da empresa para seu público interno. Difere do jornal e da revista por seu formato menor. Adota como linguagem o gênero jornalístico informativo.

Campanha

Conjunto de ações, táticas e estratégias estruturadas em torno de um objetivo comum, cujo objetivo é promover a interação, a integração e o envolvimento de determinado público com o tema central proposto pela

organização ou pessoa. Está estruturada em 3 fases: despertar, conhecer e participar.

A campanha pode ser parte integrante do programa de comunicação ou pode surgir de fatos imprevistos e especiais.

Cartaz

O cartaz é um material de caráter mercadológico ou institucional, em diferentes formatos, impresso em papel de um só lado, geralmente em cores, afixado em parede ou armação própria.

Folheto Institucional

Publicação impressa não-periódica que tem por objetivo expor informações institucionais – sem caráter mercadológico – da empresa a públicos selecionados. O folheto institucional pode destacar tanto a empresa como um todo quanto elucidar um único aspecto da organização como, por exemplo, o lançamento de um novo programa de responsabilidade social.

Internet

é uma ferramenta de comunicação diferente das mídias tradicionais, pois apresenta grandes diferenças quando comparada às outras mídias:

Abrangência – a internet dirige-se a uma gama maior de públicos, diferentemente dos outros meios de comunicação, que buscam tipos de público determinados;

Audiência – o público usuário de internet é normalmente mais qualificado, com nível de escolaridade mais elevado e melhor poder aquisitivo;

Produção e veiculação – na Internet, a divulgação é menos onerosa e, portanto, mais acessível;

Interativo – o usuário é ativo, podendo interagir com as informações do *site*;

Acesso – o conteúdo do *site* é disponível em tempo integral.

A internet deve ser pensada como estratégia de Relações Públicas por ser mídia de grande alcance.

Intranet

A intranet, diferentemente da Internet, é uma rede utilizada apenas no ambiente privado da empresa, isto é, as informações que circulam nela são acessíveis apenas à organização e ao seu público interno.

A rede permite a comunicação interna entre os funcionários, o que acarreta algumas vantagens à sua utilização:

Maior segurança para transmitir as informações de forma sigilosa;

Melhoria na comunicação interna, pois a informação é facilmente compartilhada entre os funcionários, estimulando o diálogo;

Livro Comemorativo

O livro comemorativo é uma publicação institucional. Ele traz em sua concepção os aspectos mais importantes da organização e que deram a ela uma imagem representativa de sua identidade. Nele deve estar contido:

o conhecimento dos vários aspectos da trajetória de um empreendimento se transforma em importante referencial de análise quando a memória rompe os limites dos arquivos literalmente ‘mortos’ e fornece efetivo suporte informativo à gestão empresarial. Isso ocorre quando a documentação de valor histórico acumulada pela empresa – aquela que reflete sua evolução mercadológica e técnica, a construção de sua marca e identidade corporativas e, principalmente, a formação de seus valores culturais – é organizada e disponibilizada ao conjunto de colaboradores e à comunidade externa. É na sua própria história que a empresa encontra

novos caminhos para mudar, sem perder a consciência de sua verdadeira identidade, mantendo os diferenciais que podem perenizá-la” (RABAÇA, 2001 p 56).

Manual de Atendimento

O manual de atendimento aborda itens acerca das principais informações de interesse do funcionário sobre alguns assuntos: atendimento, operacionais, administrativos, comportamentais sobre a empresa em questão, preparando-o para trabalhos com o público externo.

Manual de Conduta Ética

O manual de conduta ética estabelece orientações e normas para todos os funcionários quanto a sua atuação profissional e sua postura dentro da organização, perante os colegas, os superiores e a própria organização.

Manual de Identidade Visual

Hoje, tornou-se uma importante ferramenta de padronização da marca garantindo qualidade no uso e na disseminação dos elementos a ele vinculados tais como logotipo, logomarca, assinatura empresarial e assinatura promocional.

Nele, estrutura-se como deve ser feita a aplicação da marca – quanto a forma, cor e tamanho –, sinalizando como deve ou não ser utilizada. E de acordo com Fortes (2003, p271): “O manual de identidade visual “estandardiza as aplicações da marca e logotipia da organização” nos elementos empresariais, como impressões, publicações, uniformes, sinalizações, etc.”.

Memória Empresarial

é matéria-prima valiosa para a gestão do conhecimento e ferramenta para vários setores da empresa/instituição . Deve, em sua concepção, fundamentar a missão e a visão, bem como sustentar os valores da organização; delimitar os diferenciais nos diversos setores de atuação da organização; e reforçar a cultura organizacional.

O conhecimento da história pode dar pistas, inspirar, apontar caminhos. A sua história traduz a identidade da organização para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços. O consumidor e o funcionário têm na cabeça uma imagem, que é histórica. Uma imagem viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda natureza. A imagem é determinante para o cidadão na hora da decisão da compra, e para o empregado na hora de se aliar à causa da empresa. Por isso, todo cuidado é pouco. Toda a atenção é devida. Recuperar, organizar, dar a conhecer a memória da empresa (...) é usá-la a favor do futuro da organização e seus objetivos presentes. É tratar de um dos seus maiores patrimônios” (NASSAR, 2007, p. 34).

Portifólio

O portfólio é um material impresso que apresenta a empresa a determinado público-alvo (clientes, acionistas, fornecedores, distribuidores, revendedores, etc).

A publicação deve ser feita com material e forma que representem a identidade da empresa. Deve estar de acordo com o conceito de comunicação e, por meio dele, o público-alvo pode conhecer melhor a organização.

Propaganda Institucional

A propaganda institucional é uma ação planejada e racional de comunicação persuasiva com fins institucionais, ou seja, um processo de disseminação de informações com o objetivo de criar e manter uma imagem favorável para a instituição. Deve estar calcada nos princípios organizacionais, em especial, na filosofia e nos valores.

Relatório Anual

O relatório anual é uma publicação na qual a empresa, de forma organizada e minuciosa, faz uma prestação de contas de todas as suas atividades profissionais referentes a um determinado período de gestão (ano) a seus públicos de interesse.

Press-Release e Release

Há uma diferença técnica entre esses dois instrumentos, o *press-release* é mais curto, até 20 linhas, e nele o foco principal é sempre o *lead* (informações básicas, cabeçalho) da notícia. Deve funcionar como elemento de despertar interesse do jornalista para o fato ou notícia empresarial. O *release*, por sua vez, deve ser mais abrangente e trabalhar um texto mais aprimorado com outras referências sobre o universo referencial da notícia qualificando o fato de maneira mais específica, indo, portanto, além do *lead*. Pode e deve trazer subtítulos, tem aproximadamente 2 laudas. Aqui a opinião de Rabaça (2001, p 163) *press-release*:

Texto informativo distribuído à imprensa (escrita, falada ou televisionada) por uma instituição privada, governamental, etc., para ser divulgado gratuitamente entre as notícias publicadas pelo veículo. Geralmente preparado por equipes de divulgação, assessorias de

imprensa, de relações públicas ou de publicidade, o release é enviado às redações ou distribuído pessoalmente aos repórteres que cobrem o setor. É a notícia do ponto de vista da instituição e, por isso, o seu valor jornalístico é relativo (depende de um tratamento adequado, se possível enriquecido com novos dados apurados pelo repórter.

Responsabilidade Social

Ao longo da última década responsabilidade social ganhou uma importância fundamental para as empresas e, sem dúvida nenhuma, para a área de comunicação, cujo papel crucial é orientar a organização na busca de sua verdadeira vocação – foco principal de atuação da empresa em responsabilidade social – e, que deve planejar a exposição de maneira adequada dos trabalhos desenvolvidos nesta área, sem ferir os preceitos éticos da profissão. Assim, a responsabilidade social tem como objetivos envolver os funcionários e gerar orgulho de trabalhar na organização; melhorar o relacionamento com os stakeholders; gerar uma maior flexibilidade e longevidade da organização; e atuar de maneira efetiva do crescimento da sociedade.

Responsabilidade social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade tendo em vista:

- a. contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;
- b. assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios; (BUENO 2001, pp. 106-107).

Revista/Jornal (Empresa)

Os veículos de comunicação interna têm importância vital na vida da organização. Deles dependerá o diálogo contínuo e a integração das informações, para assim, efetivar um processo de envolvimento e transparência junto aos públicos. As especificações técnicas de um veículo (formato, cores, dimensões etc) dependem exclusivamente do discurso institucional e da competência do profissional para a análise da organização, suas necessidades e demandas.

...veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e, menos comumente, a determinados segmentos do público externo diretamente ligados à organização. (...). Suas principais funções são as seguintes: informação (divulgação das atividades da instituição e de outros assuntos de interesse interno), integração (incentivo ao espírito de grupo e à sintonia com os objetivos da organização), educação (atualização, aprimoramento de RH, prevenção de acidentes, etc.) e motivação (valorização dos funcionários e estímulo a maior eficiência e produtividade.)” (RABAÇA, 2001, p. 371).

SIAC/OMBUDSMAN

O consumidor é, de todos os públicos das organizações/empresas, em especial daquelas que produzem e vendem produtos, o público para o qual se volta a maior atenção, até porque nesse público (consumidor) estão contidos todos os demais públicos, visto que estes exercem vários papéis (CESCA, 2001, p.9).

Tendo isso em mente, os sistemas integrados de atendimento ao cliente/consumidor (SIACs) devem ser administradores de controvérsias,

isto é, precisam informar, esclarecer e orientar o consumidor para evitar que se chegue à controvérsia, ou melhor, ao descompasso entre o consumidor e a empresa.

O SIAC deve conservar o conceito da empresa, estreitando e estimulando o relacionamento com os consumidores da organização. Diferente do SAC, o SIAC é uma filosofia organizacional e não uma área de atuação;

são criados para atender aos consumidores em todas as suas manifestações, visando manter um bom relacionamento empresa-consumidor, ou seja, mantê-lo sempre satisfeito e consumindo seus produtos/serviços, e, principalmente, mantê-lo longe dos serviços oficiais de defesa do consumidor, que podem gerar prejuízos de imagem/conceito e até financeiros e jurídicos (CESCA, 2001, p.66).

Para um posicionamento mais efetivo na organização também é possível, a utilização de profissional competente na leitura crítica da organização, o OMBUDSMAN (Rabaça, 2001) que deve sempre exercer, em seu papel, várias atividades:

- conhecer e prover um bom atendimento às reivindicações dos consumidores/clientes;
- esclarecer a alta administração da empresa a respeito das dúvidas e das necessidades da comunidade ou do ambiente de que fazem parte seus clientes/consumidores;
- informar a administração da empresa de que existe a necessidade de solucionar eventuais problemas em determinados setores;
- criar um canal direto de comunicação com o cliente/consumidor, zelando pela sua satisfação;
- aumentar os padrões de qualidade no atendimento, nos produtos/serviços oferecidos aos clientes;
- reforçar e consolidar a credibilidade da empresa junto a seus públicos;
- preservar e disseminar padrões éticos de comunicação na empresa.

Spot

É o texto mercadológico ou institucional criado para ser transmitido no rádio. Tem fundo musical, pode ter efeitos sonoros, mas a força da mensagem está contida na palavra falada.

No spot, o locutor lê um texto, prestando muita atenção à sua voz e ao ritmo de sua leitura, a fim de transmitir sua mensagem da melhor maneira possível.

Teaser

Segundo Cesca, o *teaser* é “um comunicado elaborado pela empresa (...) tem por objetivo criar um clima de inquietação em quem recebe (...), sobre um evento ou produto” (CESCA, 1995, p. 108).

O *teaser* pode ser utilizado tanto com caráter mercadológico como institucional, na forma de cartazes ou *outdoor* com uma sequência de imagens e textos em períodos de tempo preestabelecidos.

Vídeo Institucional

O vídeo institucional é uma ferramenta de comunicação capaz de disseminar as informações de uma organização a seus públicos. Ele é fundamental porque reforça a imagem institucional e os princípios e os valores de uma empresa diante de seus públicos, utilizando-se, para tanto, da imagem associada a outros elementos, como trilha sonora e texto.

Os instrumentos acima apresentados vêm colaborar com o processo de planejamento de relações públicas, permitindo melhor fixação dos valores institucionais.

3.5 A opinião dos especialistas

Paralelamente aos conceitos produzidos pelos autores citados, conforme descrito no capítulo 1, este estudo valorizou também o conhecimento acumulado e as experiências práticas de profissionais de mercado, a fim de entender como pensam, atuam e escrevem sobre os assuntos em pauta, ou seja, princípios organizacionais, governança corporativa e comunicação institucional. No decorrer do texto que se seguirá transcreve-se vários trechos das entrevistas realizadas.

Foram entrevistados:

Silvana Nader – professora da Faculdade Metrocamp e relações públicas
Sócio Diretora da Mendes&Nader;

Lélio Lauretti – administrador, advogado e conselheiro do IBGC e autor de vários livros e artigos sobre governança corporativa;

Tânia Baitello - relações públicas, professora e assessora do grupo Silvio Santos;

Viviane Mansi – relações públicas gerente de comunicação da Merck Sharp & Dohme e professora;

Luciana Coelho - jornalista e analista sênior em comunicação da Novartis;

Maura Padula – Relações Públicas e professora da PUC Campinas;

Claudia Cezaro - Jornalista e Diretora da Klaumonforma; e

Heloiza Souza - jornalista e Diretora da Idéia Comunicação.

3.5.1 Análise interpretativa

Os profissionais entrevistados destacam primeiro a estreita relação existente entre os princípios organizacionais e a governança corporativa. Todos concordam que fica inviável uma organização não manter o alinhamento dos preceitos da governança com os princípios expostos aos seus públicos e a sociedade em geral. Todos concordam também que a comunicação é o liame que dá sustentabilidade tanto à disseminação dos

princípios e quanto à assimilação dos preceitos de governança pelos diversos públicos de uma organização.

Maura Padula reforça essa ligação “ Os princípios das boas práticas de Governança Corporativa devem estar, em minha opinião, totalmente enraizados nos princípios organizacionais, não somente por questões éticas, mas também em função do próprio mercado”

O que se observa é uma coesão de pensamento sobre essa intrincada relação de sinergia e dependência entre os dois focos, cada vez mais fica claro a impossibilidade de dissociação dos mesmos, conforme sustenta Heloíza Souza:

“a escolha de um determinado modelo de governança, dará uma abordagem pragmática da liberdade no espaço empresarial, será especialmente influenciada pelos princípios organizacionais – missão, visão e valores da empresa. Entendidos como elementos da identidade empresarial, eles procedem naturalmente, da cultura interna da empresa que por sua vez, vai determinar os limites e a prática da governança”

No que diz respeito à comunicação institucional e sua real participação no contexto de inclusão dos dois temas dentro e fora da organização, a afirmação da importância e valor da mesma é também unânime. Fica cada vez mais reforçada a ideia de que a comunicação é a mola propulsora dos processos de governança corporativa e por meio dela torna-se possível a elaboração dos princípios e sua disseminação e divulgação junto aos públicos de interesse da organização.

Tânia Baitello confirma a hipótese ao afirmar que:

“A relação é intrínseca e sinérgica. Governança Corporativa não acontece por si só. Todos os procedimentos e ações presentes, por exemplo, no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC, considerado o melhor direcionador de GC, somente podem efetivar-se através da comunicação

pois convergem para o princípio básico da transparência e da disseminação de informações da organização para seus públicos de forma a contrabalançar a assimetria de poder de informação entre a organização e seus stakeholders. Sendo assim, adotar práticas de GC sem comunicá-las não leva a organização a lugar algum, ou seja, não há a verdadeira efetivação de Governança Corporativa. Como GC é filosofia de gestão e deve estar incorporada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos das organizações é algo que faz parte do discurso e da visão institucional da organização, estando no âmbito da comunicação institucional e organizacional, dado seu nível estratégico. Além disso, é consenso que boas e efetivas práticas de GC contribuem hoje, fortemente, para o aumento do valor agregado de imagem das organizações, ou seja, está, novamente, no campo da comunicação institucional”.

O que se observa, também, é que de modo geral tanto os preceitos da governança quanto os princípios necessitam de uma base de sustentabilidade para se tornarem parte efetiva do comportamento humano nas organizações e então, mais uma vez, necessita-se da comunicação. Confirma esse pensamento Viviane Mansi:

“Se a empresa toma a decisão de adotar mecanismos de estímulo a práticas exemplares e ferramentas de controle de alguma maneira precisa se diferenciar por meio disso. Nesse contexto, a contribuição da comunicação institucional é mais relevante e exerce o papel que eu acho mais importante, que é o de sustentação efetiva às decisões estratégicas de uma companhia.”

Ainda neste tema, Luciana Coelho afirma “uma empresa sólida financeiramente cria formas de expor isso aos *stakeholders*. Os processos devem ser consistentes e transparentes e não imagino isso sem comunicação”, ressalta a questão de que a gestão de negócios também está vinculada à capacidade da organização em fazer comunicação.

No geral, o que fica entendido é que há aproximadamente duas décadas, a comunicação passou a exercer um novo e fundamental papel nas organizações, tornou-se uma área do conhecimento que aborda, no seu escopo, diversos aspectos humanos, tais como o cultural, o político, o social, o psicológico; neste último ela se qualificou para lidar com os diferentes públicos da organização. O que se percebe em larga escala é que se a organização não tiver uma governança, precisa ainda mais de uma boa estrutura de comunicação porque crises fatalmente serão mais freqüentes.

Se uma organização deseja evocar um imagem e reputação favoráveis com objetivos em sua visão institucional, não haverá outro meio se não pela comunicação planejada e eficiente. Afirma Luciana Coelho:

“A comunicação entra aí, na transparência, na reputação e idoneidade da empresa. A forma como ela se relaciona com os investidores, jornalistas, formadores de opinião, clientes e outros cria sua brand equity, seu valor”.

Ao falar em comunicação, não se pode deixar de mencionar as relações públicas. E o que se observou atentamente foi um conhecimento profundo do papel que deve exercer esse profissional no contexto da governança e dos princípios organizacionais, apenas um dos entrevistados, deixou claro que .ainda tinha dúvidas de como o profissional de relações públicas poderia absorver toda a demanda advinda do processo de implantação da governança na comunicação.

Maura Padula reflete sobre isso, apropriando-se dos modelos de orientação para governança, deliberados pelo IBGC:

“Ao observarmos os princípios básicos que as organizações devem cumprir, segundo a lei, para incorporar níveis de governança 1 e 2, destacamos

*claramente o papel da comunicação institucional no processo: **As companhias Nível 1** se comprometem, principalmente, **com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária**. Assim, as principais práticas agrupadas no Nível 1 são:*

- *Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;*
- *Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;*
- *Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de demonstração de fluxo de caixa;*
- *Divulgação de operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;*
- *Divulgação de informações sobre contratos com partes relacionadas;*
- *Divulgação de acordos de acionistas e programas de stock options;*
- *Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos.”*

Nesse escopo proposto pelo IBGC e apresentado acima, pode-se estabelecer uma correlação direta com a atuação profissional de Relações Públicas determinada pela Associação Brasileira de Relações Públicas:

[...] entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública

ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”

Torna-se inequívoca a efetiva responsabilidade das relações públicas, tanto na construção dos princípios organizacionais quanto do ensino dos preceitos da governança, devido sobretudo a sua capacidade de gerenciar a comunicação institucional.

Deste modo, é fato afirmar que as relações públicas exercerá papel fundamental nas próximas décadas na conquista da equidade e na transparência no diálogo com os públicos. Assim reafirma Maura Padula:

“Na minha opinião, nenhum profissional está tão bem preparado para trabalhar com “públicos” como o Relações Públicas. Dada à diversidade de públicos envolvidos no processo de Governança Corporativa, o sucesso do projeto de comunicação, sem dúvida, depende um projeto bem articulado, utilizando-se das diversas ferramentas que a comunicação possuiu para esse fim, e sem dúvida, o Relações Públicas domina essa técnica”

Ainda na contextualização dos processos de gestão de administração estratégica aliada à necessidade de elaboração, disseminação e divulgação dos princípios organizacionais, o papel das relações públicas torna-se crucial para a validação da organização.

Tânia Baitelo reforça esse pensamento acrescentando:

Relações Públicas está diretamente ligada às questões de poder e de mediação de interesses entre a organização e seus públicos; além disso, por sua formação multidisciplinar e, mais que isso, como o campo de estudo e prática da comunicação mais próximo à administração, torna-se elemento estratégico para efetivar a gestão das práticas de comunicação voltadas à Governança Corporativa. O profissional de relações públicas é formado para

antes de divulgar, trabalhar a informação de forma estratégica do ponto de vista institucional, respeitando a ótica dos públicos de interesse, e também é preparado para o trabalho anterior de conscientização dos públicos, especialmente do próprio nível institucional das organizações e seu público interno, procedimento este que é requisito primeiro para que Governança Corporativa seja realmente incorporada como filosofia e prática dentro das organizações e corretamente entendidas por seus públicos.”

Portanto, no decorrer desta pesquisa com os profissionais de comunicação e administração que estão atuando na área de governança corporativa das empresas, fica claro a dimensão sinérgica de efetividade existente entre princípios organizacionais, a governança corporativa e atuação profissional de relações públicas. Também afirma Heloiza Souza,

É por meio de ações de comunicação e relacionamento que a empresa vai dar visibilidade às suas praticas de governança corporativa , prestando contas, com transparência, objetividade e permanência, de todos os atos empresariais para o conjunto da sociedade .

É o processo de comunicação institucional que vai se encarregar de compartilhar as estratégias da empresa, criar espaços para o entendimento e alinhamento dos colaboradores e dar o retorno(*feedback*) sobre o grau de entendimento e envolvimento dos diferentes públicos com a política empresarial.

Finalizadas as entrevistas, percebe-se que esses profissionais estão cada vez mais imbuídos do sentimento ético de compartilhamento da verdade entre a organização e seus públicos. Fica claro também que os mesmos atuam de maneira séria e em prol da comunicação, valorizando e qualificando cada vez mais a importância da comunicação nos processos corporativos.

Entendem que o papel da organização passa, também, pelo compromisso social e a necessidade permanente de resgates de valores de humanização e de respeito aos relacionamentos e ao indivíduo. E que, sobretudo, deve-se encarar de maneira séria toda a proposição do saber voltado à construção de uma sociedade mais equilibrada e justa. Assim, a comunicação será, como sempre, o meio e a ciência essencial a este novo paradigma.

Capítulo IV

4.1 O Campo de atuação das Relações Públicas e sua importância para o processo de construção dos princípios organizacionais

O foco central deste capítulo é propor a delimitação do campo de atuação das Relações Públicas, a partir de aspectos fundamentais na concepção, no desenvolvimento e na atuação desse profissional dentro de uma visão mais estratégica.

A primeira parte deste capítulo compreende uma revisão teórica sobre os autores e pensamentos que nortearam a teoria de relações públicas.

Apresenta o conceito das Relações Públicas como ciência e define seu sujeito e o objeto de atuação; também estabelece a pesquisa qualitativa como sendo o método essencial à corporificação desta área de atuação. Por fim, deixa claro o foco das Relações Públicas e sua valiosa contribuição ao planejamento, como forma de otimização de recursos, percepção de contexto e produção de ações para aproximação com os públicos; define ainda um processo teórico para as Relações Públicas.

4.2 A importância das relações públicas

O principal objetivo deste tópico é apresentar um quadro de referência dos principais conceitos de relações públicas ao longo de sua história até os dias atuais, para assim consolidar o nível de informação proposto nos itens que compõem este capítulo e serão apresentados a seguir.

Ao longo dos últimos anos, temos tentado entender a dinâmica de existência das relações públicas, seus princípios básicos, suas formulações no universo organizacional, os processos por ela desenvolvidos em seu contexto empresarial, sua estética realista e

cotidiana. E, principalmente, sua atuação na comunicação, “A comunicação exerce um extraordinário poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das empresas”, como nos diz Gaudêncio Torquato (1987 p 68). Portanto, dentro dessa premissa, as Relações Públicas têm, junto à sociedade, a responsabilidade pela aceitação de novas propostas sejam elas vinculadas a elementos institucionais, sejam elas propostas dos agentes mercadológicos. “A organização, cujos atos estiverem orientados pela estética de relações públicas, não poupará esforços para desvendar e afastar os aspectos de manipulação e ocultação da verdade...”(SIMÕES. 1996 P 100.)

A comunicação é a base de todo o sistema social, é por meio dela que se estabelece o movimento das relações sociais, ela provocará um esquema mental de percepção, seleção, interpretação, rejeição e aceitação das informações. “a informação é necessária para a existência de qualquer organização, seja qual for sua natureza”(SIMÕES, 1995 p155). Óbvio entender, após esta afirmação, a relação direta entre relações públicas e informação, tendo em vista a impossibilidade de diálogo e relacionamento sem um mínimo de dados criteriosos compartilhados pela organização. “Como as relações públicas visam integrar interna e externamente a organização, isso só se torna possível por meio da informação e do processo de comunicação”(SIMÕES, 1995 p155).

É importante ressaltar que estamos falando de um processo que gera conhecimento da organização para com os públicos a ela vinculados. Salientamos também que não é qualquer tipo de informação mas a informação qualificada, que nasce do fato - evento ou acontecimento provocado ou não pela organização - que, quando devidamente qualificado e caracterizado, torna-se o que chamamos de notícia empresarial., esse conjunto de notícias, se trabalhado de maneira correta, determinará o conhecimento organizacional.

Fonte: Júlio Barbosa

Diagrama 3 – Notícia empresarial

As Relações Públicas confirmam, em sua própria dinâmica, novos paradigmas de comunicação empresarial, estabelecem uma ótica própria de percepção e de leitura da empresa, do universo empresarial e dos diversos públicos vinculados à empresa, por meio de estudos, análises, diagnósticos e prognósticos, estipulando linhas de entendimento e de relacionamento entre eles.

Nas últimas décadas, a sociedade tem diminuído cada vez mais as distâncias no que se refere à cultura, língua e informação, ampliando os universos de entendimento humano; a tecnologia entra nesse processo como difusor cultural criando e aprimorando os sistemas comunicacionais.

Esse processo é permeado por aspectos psicossociológicos – a capacidade do indivíduo de interferir no contexto social e, em

reciprocidade, a intersecção da sociedade como fomentadora de processos mentais no indivíduo, tais como: o conceito, a imagem, as atitudes, a opinião pessoal etc. – não só o conceito do outro, mas o conceito de si mesmo, não só a identidade que representa, mas como é vista, ou mais bem visualizada essa representação da própria imagem; não só atitude para com o outro, mas a maneira como isso afeta os diversos níveis de comportamento humano.

Para Valéria Castro, doutora em relações públicas, em entrevista concedida para o autor em outubro de 2006, diz: “as relações públicas tornaram-se, nas últimas décadas, fundamental para as organizações modernas, estabeleceu-se, à frente de outras profissões, como agente estratégico da comunicação organizacional”.

O profissional de Relações Públicas, hoje, tem um papel fundamental nas organizações – o de planejador estratégico da comunicação: aquele que irá perceber, captar, aglutinar, organizar, planejar e disseminar a informação a partir das técnicas mais apropriadas de comunicação persuasiva. Não confundam, os incautos, persuasão com manipulação. Para desempenhar tal papel, devemos ter claro que ética e comunicação devem e têm de andar juntas. Candido Teobaldo afirma que as Relações Públicas, no contexto organizacional, se firma como sendo peça fundamental para a administração estratégica “... que somente as relações públicas sejam a atividade adequada para a formação de qualquer tipo de instituição e, conseqüentemente, consegue identificar a real opinião pública...”(ANDRADE, 1989 pg.62), verdade incontestável na área de comunicação.

Para Margarida M.K.Kunsch, “as relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm que ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável” (2003 p 102). Sabe-se que é possível ir além. Devemos

também orientar a instituição no que se refere à sua relação com a sociedade e aos deveres e direitos da empresa/ empresário cidadão, além de gerir e gerar negócios, dentro de um sistema básico de informação cujo mote central está no compartilhamento da verdade.

Para poder vislumbrar melhor, criou-se o sistema abaixo, no sentido de orientar quanto às necessidades de informação para o planejamento.

Toda organização deverá, acima de tudo, compartilhar sua verdade com seus públicos, por meio do planejamento de comunicação priorizando a percepção de **públicos** (quem são e o que desejam); a **dinâmica** de atuação (qualidade de políticas, ações e estratégias); e de **Decisão** (volume e qualidade de informação que qualificam a organização para tomada de decisão).

Sistema básico de Informação do planejamento de comunicação

Fonte: Júlio Barbosa
Diagrama 4 – sistema de informação

O outro ponto principal do esquema acima está na observância da relação existente entre **público** – na observação constante da relação de responsabilidade e interesse que esse mantém com a organização; **informação** – caracterizada aqui pela visão de Chiavenato “dados que já receberam algum tipo de processamento e podem ser apresentados de modo inteligível aos públicos (2003 p.408); e de **decisão** – entendida aqui como competência, habilidade para propor e implantar ações de

comunicação - ; esta junção de fatores nos remete ao ato de comunicar ou à comunicação em si, aqui percebida também como “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. (FLEURY. 2003 p23). E assim, vislumbrar esse sistema como um processo de poder dentro das organizações que pode ou não gerar credibilidade.

Nas últimas décadas do século XX, as Relações Públicas se desenvolveram gradativamente, buscando um espaço que lhes permitisse tornarem-se não somente uma arte, uma técnica, mas um processo científico, como descrito e preconizado por diversos autores.

Assim, é mister ter claro que o objeto da ciência é o conhecimento, um produto lógico, sociológico e histórico em si mesmo: histórico por ser o homem o centro de sua própria experiência, sociológico por essas experiências interagirem nas relações humanas – e lógico porque todo o conhecimento produz um novo conhecimento.

Sob a ótica das Relações Públicas, devemos entender que o conhecimento na organização está vinculado aos instrumentos, técnicas e metodologias de trabalho; é um produto sociológico, porque em seu bojo deve estar também a inserção da empresa na sociedade e seus outros subsistemas, bem como estar consciente das diversas relações que propõe estabelecer entre a instituição e seus públicos; e é um produto histórico, por determinar o ser humano como elemento-chave da construção da imagem empresarial e da formação da opinião pública.

Para tanto, é essencial levar em consideração os aspectos psicossociológicos dos públicos vinculados à organização, em toda a sua abrangência.

Julga-se ser fundamental traçar um panorama da extensão teórica específica das Relações Públicas que aborde seus principais aspectos, determinando novas possibilidades em seus estudos e análises ou, pelo menos, contribuindo para dinamizar as discussões sobre o tema.

Apresenta-se, a seguir, um quadro esquemático do campo de atuação das Relações Públicas. Ao criar-se esse esquema a idéia principal é promover uma aprofundamento na busca de novas teorias para a contextualização das relações públicas como ciência estabelecendo parâmetros para uma análise mais aprofundada do processo de construção do saber nessa área.

Fonte: Julio Barbosa

Diagrama 5 – Estruturação científica

O quadro acima reflete o pensamento do autor desta tese, ao longo de sua carreira profissional, que vem sendo aprimorado nos últimos anos. Como professor de técnicas de Relações Públicas, a busca por textos que explicassem teoricamente o campo de atuação das Relações Públicas, foi motivo para o conhecimento e a leitura da obra de diversos autores.

Objetivamente, os livros e artigos de Relações Públicas, até a publicação do livro *Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada* de Margarida Kunsch,(2003) eram setorializados e focavam apenas um ou outro aspecto, tais como: princípios, funções, objetivos ou pelo menos alguns itens em conjunto, ora exclusivamente sob um aspecto de função administrativa, ora com foco na função política, sem delimitar um espaço visível para a atuação profissional; Kunsch acrescenta a função estratégica, trazendo uma discussão mais profunda sobre o planejamento e principalmente sobre a importância da pesquisa.

A ideia principal aqui é trazer para análise sete aspectos que delimitam o campo de atuação das Relações Públicas, subsidiando o processo de reflexão acadêmica.

Serão apresentados todos os sete aspectos a partir da visão de vários autores, na tentativa de traçar um panorama das Relações Públicas.

4.2.1 – O Conceito

- Ciência

Características: factual – sistêmica – linguagem específica – de resultados

Levando em consideração os itens que caracterizam essa proposição, torna-se essencial demonstrar qual o nível de interface entre eles e o processo científico de relações públicas, que são eles:

Factual – a atuação de Relações Públicas nasce do fato, do cotidiano das organizações e suas relações interdependentes;

Sistêmica – o trabalho de Relações Públicas está na capacidade de propiciar a interação das diversas áreas da organização em objetivos sinérgicos;

Linguagem específica – como área específica da comunicação as Relações Públicas têm, hoje, um vocabulário próprio que permeia sua atuação, tais como *briefing*, análise de tendência, fluxograma de ações, etc.

De resultados – como ciência aplicada, as Relações Públicas têm que evocar experiências de ações empresariais efetivadas por meio de pesquisas e entender que sua aplicabilidade está justamente em que cada ação deve, sempre, gerar 3 tipos de resultados: **os de escolha** – são os principais e mais profundos – o público consciente escolhe e adota a organização como sendo sua; **os de relacionamento** – o público respeita a organização, mas pode escolher outra por motivos de interesses eventuais; **os de conhecimento** – o público conhece, apreende informações da organização, sabe e reconhece sua reputação positiva e quando vier a necessitar de algo desse universo pode optar pela organização.

De acordo com José Marques de Melo :

Qualquer campo do conhecimento humano surge como conseqüência das demandas coletivas. Trata-se da resultante de um processo destinado a compreender e controlar os fenômenos sociais emergentes. Começa na base da sociedade,

robustecido pelo senso comum. Amplia-se e desenvolve-se no interior das organizações profissionais, culminando com a sua legitimação cognitiva por parte da academia.(2001, p. 91),

São inúmeros os conceitos levados ao conhecimento por diversos pensadores das Relações Públicas, o que tem dificultado sobremaneira o estabelecimento de uma definição mais profunda e enunciativa para a profissão.

o que mais tem dificultado a elaboração de um corpo doutrinal homogêneo em relações públicas tem sido a sua diversidade conceitual não só instrumentalmente como estruturalmente, assim como oferecer uma definição que sirva de marco de referência e que aporte o conhecimento necessário ao receptor. Esta tem sido uma das razões originais da confusão existente quando se pretende defini-la, e ainda constitui um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de um corpo teórico sólido das relações públicas. (XIFRA, apud FARIAS 2006, p. 110)

Uma abordagem mais ampla fica por conta do levantamento de aspectos positivos e assertivos dos principais conceitos existentes¹².

Das Instituições Internacionais :

Public Relations Society of América

“As relações públicas ajudam nossa complexa sociedade a alcançar decisões e função mais efetivas para contribuir com a compreensão mútua entre grupos e instituições. Serve para trazer público e políticas públicas em harmonia”

¹² As definições, escolhidas por julgamento deste autor e conseqüentemente, por entender que são as mais relevantes para este estudo, aqui apresentadas e seus respectivos autores e instituições foram coletadas em sites das instituições, na leitura crítica do livro *Para entender relações públicas* de Candido Teobaldo de Souza Andrade e na pesquisa e análise crítica de teses de doutorado sobre o tema relações públicas.

IPRA

“relações públicas é a arte e a ciência de analisar tendências, predizer conseqüências, assessorar os líderes das organizações (alta administração) e implantar programas de ação planejada que sirvam tanto aos interesses da organização como aos do público considerado”

Acordo do México

“o exercício da profissão de relações públicas requer ação planejada, com apoio da pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a elas ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem”¹³

IPR – The Institute of public Relations – London

“Relações públicas é o esforço deliberado, planejado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e a compreensão mútuas ou o entendimento entre uma organização e seus públicos”¹⁴

De Autores internacionais:

Edward L. Bernays

“relações públicas objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição”

Sam Black

¹³ Extraído de apostila distribuída na disciplina relações públicas no composto da comunicação nas organizações e das aulas ministradas pela Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch

¹⁴ Idem.

“São a arte e a ciência de analisar tendências, prever suas consequências, aconselhar a direção da organização e instaurar programa planejados de ação que sirvam tanto ao interesse da organização quanto do público.”

Raymond Simon

“As relações públicas constituem a função administrativa que avalia as atitudes do público, identifica as políticas e os procedimentos de uma organização com interesse público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público”

James E. Grunig e Todd Hunt

Relações Públicas é a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos ”

Cutlip, Center e Broom

“Relações públicas é uma função administrativa que estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e os públicos com os quais depende seu sucesso ou seu fracasso. ”

Rex F. Harlow

“são uma função administrativa, que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, aceitação e cooperação entre a organização e seu públicos”.

Bertand Canfield

“esforço deliberado, planejado e sustentado para estabelecer e manter a mútua compreensão ou o entendimento entre organização e seus públicos.”

O que se pode observar no contexto geral das proposições acima apresentadas é a vinculação direta de relações públicas à função

administrativa da comunicação, dando ênfase à relação direta entre organização e público na tentativa de estabelecer algum nível de diálogo entre as partes.

Das Instituições nacionais:

CONRERP/ABRP

“A atividade é o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas”.

Dos autores brasileiros

Neste caso em específico, da escola brasileira de relações públicas, três autores merecem destaque especial, são eles: Candido Teobaldo de Souza Andrade que nos diz sobre relações públicas “são um método dinâmico resultante da aplicação sistemática de ciências e técnicas em direção a um determinado efeito, ou seja a formação do público e, conseqüentemente, a opinião pública como realidade” (1990 p72); Roberto Porto Simões que nos coloca diante da proposição de que *relações públicas é a gestão da função política das organizações*(1995 p12) e, Margarida Kunsch que aponta para uma perspectiva mais abrangente relações públicas :

“buscam criar e assegurar relações de confiança ou formas de credibilidade entre as organizações e seus públicos... isso exige tempo, pesquisas, diagnósticos, planejamento, participação programa e implementação de resultados.”(2003, p77)

A função do profissional de Relações Públicas foi confundida, durante longo tempo, com muitas outras atividades, sem o verdadeiro mérito que lhe era devido. Nas últimas décadas, profissionais extremamente

capacitados e competentes têm se preocupado em estabelecer bases de atuação e organização, a fim de que as funções de Relações Públicas se firmem no contexto acadêmico e de mercado de trabalho.

As Relações Públicas são definidas, por muitos, como ciência e, como tal, deve ter um método que produza resultados que venham a ser comprovados. Por outros é vista apenas como uma técnica (França p 48 1997). Ou ainda a mistura de técnica, arte e ciência:

Para Siqueira (2002, p. 111) em artigo publicado na coletânea *Desafios contemporâneos em comunicação- perspectivas de relações públicas*: “as Relações Públicas são um conjunto de técnicas, uma ‘arte’, no sentido grego do termo – techné. São ainda um ofício, um conjunto de atividades que podem caracterizar uma profissão.”

Entenda-se então:

Técnica como a maneira mais aperfeiçoada de fazer as coisas, desenvolvida a partir do trabalho dos grupos humanos no cotidiano de suas vidas. Segundo Raymundo Campos (1990 p 07), a técnica tem um pequeno senão em sua *existência* “uma vez estabelecida , pode tender à repetição e à não colocação de novos problemas que permitiriam maiores avanços”, enquanto que a Ciência é o conhecimento sistematizado e permanentemente renovado; por meio dela procura-se dar explicações racionais aos problemas colocados pela natureza e pela vida em sociedade. A universidade brasileira e em especial os cursos de comunicação, ao longo dos últimos anos têm buscado uma visão mais científica para o conhecimento derivado da sociedade nos processos comunicacionais.

“A universidade passou a produzir ciência, um complexo orgânico e sistemático dos conhecimentos que se têm sobre uma determinada ordem de fenômenos, tendo por objetivos compreender, prever e controlar esses fenômenos da natureza e

da sociedade, que se apresentam como problemas ao ser humano a fim de que ele possa sobreviver e evoluir”(SIMÕES, 1995, p125)

Autor do primeiro livro brasileiro de Relações Públicas, Cândido Teobaldo de Souza Andrade afirma que as Relações Públicas são um “princípio científico”, ou seja, o autor se opõe à idéia de que a ciência se refira apenas às áreas exatas, para as quais se podem aplicar métodos e apurar resultados criteriosamente, como originalmente se cogitava, e passa a utilizar o conceito de “científico” para a área humana, na qual nem sempre os fatos se desenrolam com tanta exatidão, haja vista o material trabalhado – o homem, seu comportamento, desejos e necessidades - aspectos psicossociológicos.

A Ciência baseia-se no método científico, pelo qual chegamos a um conhecimento não dogmático, sempre passível de novas pesquisas e reformulações. No funcionamento do método científico, dois elementos são fundamentais: o sujeito, que é a pessoa que se esforça para conhecer, e o objeto, que é aquilo que deve ser investigado. A investigação é realizada pelo sujeito em várias etapas, tendo como ponto de partida a existência de um problema que se deseja resolver. Diante do problema, o sujeito procura reunir os mais diversos elementos que, uma vez estudados, podem dar respostas à questão em pauta.”
(CAMPOS. 1991, p.3)

Com base em Campos, podemos afirmar que o sujeito da ciência de Relações Públicas e o próprio profissional de Relações Públicas - como representante da organização - seu objeto de trabalho é a opinião pública e sua origem dada na formação dos públicos e dos relacionamentos estabelecidos entre esses e a organização. Toda essa proposição está calcada novamente no ato de comunicar, na capacidade de expressão da organização, de estabelecer vínculos com seus públicos.

O grande desafio da função de Relações Públicas: trabalhar de maneira que, mesmo tendo como alvo o ser humano, possua a capacidade de elaborar uma estratégia firmemente fundamentada e acima de qualquer dúvida, para o compartilhamento das verdades organizacionais com as distintas audiências, enfatizando, por meio de atividades planejadas, ação de persuasão exercida, também, pelo domínio da retórica, no que diz respeito à argumentação dos fatos ocorridos no cotidiano da organização.

A mesma opinião é compartilhada pela Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP, quando aborda o tema como o estudo do público, investigação, pesquisa e análise. Reconhece, diante desse fato, que o planejamento ou planificação das atividades de uma empresa deve ser tratado com o mesmo critério e rigor.

Observamos o rigor e o empenho de estudiosos que buscam acrescentar aos conceitos novos valores ou mesmo, propor uma conceituação diferenciada. Margarida Kunsch declara:

“relações públicas trabalha com as organizações e os públicos promovendo e administrando relacionamentos, e muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social(2003 p90).

Lesly nos diz: Relações Públicas:

“é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano. E seu principal instrumento é a comunicação de massa, agrega elementos da psicologia, política, economia, forças sociais e outros fatores de influências, mas se mantém separada desses.(1995 p 01)

Essa premissa nos traz a idéia das relações públicas como a arte e ciência ampliando o campo científico, artístico e empresarial de atuação, sem definir um parâmetro para a mesma. Do campo erudito, William A

Nieler, no seu tratado de RP, Public Relations, expressa sua idéia de Relações Públicas como sendo :

uma arte aplicada que inclui todas as atividades e processos operacionais, que permanentemente objetivam determinar, guiar, influir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos. (NIELANDER, apud. ANDRADE. 1990 p35)

A proposição apresentada por Roberto Porto Simões, docente da PUC do Rio Grande do Sul, é bastante sucinta e define as relações públicas como sendo “a gestão da função política da organização”.(SIMÕES, 1995 p 72) Como função política, sugere que a atuação da organização seja direcionada em favor dos interesses comuns que tenha com o seu público-alvo. Para a organização, o fato será revertido na percepção da legitimidade, evitando conflitos com seus públicos, que serão fiéis e multiplicadores. Como ele nos lembra, muitas vezes essa expectativa não se realiza, o pessoal interno pode estar desmotivado, ou mesmo, a organização pode estar agindo em benefício próprio, apenas cuidando de seus interesses e não prestando atenção aos interesses do público. Essa situação deverá ser administrada. A função administrativa, de competência das Relações Públicas, abrangerá todos os atos que compreendem a pesquisa de expectativas, interesses, opiniões, assessoria, gestão e geração de negócios em relação aos objetivos propostos.

Em Porto Simões vamos encontrar reforçadamente a utilização da palavra *percepção* no contexto de Relações Públicas. Poderíamos entender, a partir desses conceitos, que Relações Públicas é a ciência que desenvolve mecanismos para a manifestação de interesses diferenciados e troca de informações entre a instituição e seus públicos, a partir de processos políticos de percepção e da capacidade de planejar e promover a coexistência e a compreensão mútua entre esses, lançando mão da

arte da divulgação de informações verdadeiras. Talvez essa mostra de interpretações tenha criado mais celeumas e discussões calorosas em torno da questão do que realmente conseguiu elucidá-la.

De modo geral, muitas são as definições e características das Relações Públicas no Brasil e no mundo, mas alguns autores se sobressaem por acrescentarem, a seu ponto de vista, elementos novos que cada vez mais nos ajudam a uma orientação pragmática para esse campo de atuação. James Grunig, um dos estudiosos da atualidade, mais citados neste campo, nos traz a idéia das Relações Públicas estratégica que permeia todo processo de tomada de decisão dentro das organizações e apresenta também o modelo de comunicação simétrica de duas mãos que propõe, por meio da pesquisa, a administração de conflitos e a colaboração entre a organização e seus públicos. Dentro de um contexto histórico, Rex Harlow¹⁵, americano, professor da universidade de Stanford, atrela seu pensamento das relações públicas à função administrativa, enquanto Raymond Simon vai defender o caráter social das organizações e das Relações Públicas.¹⁶

A questão principal, agora, é: estaremos também lançando mão de um conceito próprio, mais uma verdade absoluta da área? Será certo determinar, então, o conceito que considerarmos mais apropriado? Ao ler sobre o tema, percebemos que sempre há o que acrescentar para melhorá-lo ou para abastecê-lo de novos paradigmas, delimitando-o melhor ou ampliando-o de forma mais assertiva. E evidentemente aplicá-lo a essa nova sociedade tecnológica, mas que busca a humanização e novas formas de interação, relacionamento e paz.

Outro ponto a ressaltar está na relação direta das relações públicas com o universo das Ciências Sociais Aplicadas, isso reforça seu caráter

¹⁵ Extraído de apostila distribuída na disciplina relações públicas no composto da comunicação nas organizações e das aulas ministradas pela Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch

¹⁶ idem

abrangente, destacando o pluridimensionamento dos processos de comunicação.

“Partindo da premissa de que as relações públicas, como processo pluridimensional de interação das organizações com a sociedade, orientam-se segundo as estruturas psicossocial, cultural, econômica, política, ideológica, jurídico-estatal, histórica e filosófica, temos uma perspectiva integrada de conceitos que faz das Relações públicas uma atividade adequada aos interesses da organização” (VIEIRA,. 2002 p.15)

Todavia, Vieira orienta seu texto na afirmação das Relações Públicas como parte interessada apenas pelas organizações, além de colocá-la como atividade, o que diminui seu caráter científico. Em contraponto direto a estas afirmações, João Alberto Ianhez diz:

“Relações Públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional e à adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional. Ela deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito. Ela apóia, orienta e assessora todas as áreas da organização, no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com os públicos.” (apud KUNSCH 1997 p155)

É fundamental ressaltar que é, justamente, essa proximidade com as ciências sociais que lhe confere um escopo de maior interface social. Nela encontra-se, todo o tempo, uma necessidade premente de entender os porquês dos diferentes tipos de escolha dos públicos com relação à organização, os matizes que facilitam ou dificultam essa leitura sógnica da organização por parte de seus públicos, quais seus interesses, opinião e comportamento.

Outro ponto importante a ressaltar para as relações públicas foi o estudo realizado em meados da década de 8, nos Estados Unidos, por James

Grunig e Tood Hunt e um grupo de profissionais que desenvolveram uma pesquisa com 321 empresas americanas para entender o processo, características e funções de relações públicas nessas empresas. Esse projeto deu origem à primeira teoria geral de relações públicas e foi designada como escola de Maryland, cujo lema principal é as relações públicas agregam valor às organizações.

Outra definição de relações públicas que merece menção vem da escola portuguesa de comunicação, que alia a função política das relações públicas, no contexto das proposições de Roberto Porto Simões, e a função administrativa, foco de Candido Teobaldo, no pensamento de Jorge Pedro Souza, (2004 p13) que nos diz:

Relações públicas é o conjunto de técnicas de informação e de comunicação integrada e planificada, alicerçados em conhecimentos científicos e desenvolvidos intencional, processual e continuamente a partir de instâncias diretivas."

Assim, defini-se as Relações Públicas como a ciência da comunicação estratégica organizacional, com base na percepção de fatores psicossociológicos e na relação da organização com seus públicos, fundamentada na aplicação de políticas de atuação no contexto social em que está inserida a instituição, tendo como objetivo informar, persuadir e integrar os interesses das partes envolvidas, por meio de técnicas de pesquisas e da comunicação dirigida explicitada no planejamento de comunicação.

4.3. A abrangência das Relações Públicas

4.3.1 O Campo

Comunicação organizacional

informativa – explicativa – dirigida – bidirecional

As Relações Públicas são um fenômeno e uma necessidade dos nossos tempos. (LESLY. 1995 p. 2)

O campo de atuação das Relações Públicas requer uma delimitação clara e objetiva. A partir do que foi abordado na questão conceitual, podemos dizer que, para muitos autores, a comunicação administrativa, ou melhor, os processos administrativos da comunicação são o meio de acesso, pelas Relações Públicas, ao universo das habilitações da comunicação social. Para a Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP, esses processos, em seu conceito, estariam ligados à função administrativa ou à alta administração. Entendemos que isto se dá pelo fato de as Relações Públicas, no Brasil, terem se iniciado, em princípio, no berço da administração tendo posteriormente, estabelecido uma relação com as ciências sociais e, por fim, com a comunicação.

Pensar nas Relações Públicas, única e exclusivamente, tendo como campo os procedimentos legais, as normatizações, os aspectos burocráticos da comunicação ou mesmo delegar-lhe as superficialidades das relações cordiais dos negócios é retirar-lhe o direito à criatividade, é fragmentá-la e contribuir para o seu quase desaparecimento. É transferir para outras áreas suas responsabilidades, esvaziando-a de qualquer tipo de posicionamento e crédito.

Se as Relações Públicas estivessem ligadas exclusivamente ao sistema diretivo da empresa, perderia, por fim, seu vértice maior no processo comunicacional – a percepção dos públicos e suas necessidades –, tornando-se apenas um agente divulgador de informações sem a criticidade necessária ao desenvolvimento da reputação da imagem e da identidade organizacional.

Se assim o fosse, entendemos que já não existiríamos mais como profissão. Por que, então, permanecemos? Por que continuamos a existir dentro do contexto social e acadêmico? Porque estamos vinculados a um

campo de atuação mais amplo e importante do que pensamos. Porque estamos definitivamente alicerçados em uma rede intrincada de agentes bem definidos e coesos, alicerçados na comunicação empresarial que, enquanto sistema, estará intimamente ligada a conceitos comuns à informação e aos negócios. A problemática está na utilização da nomenclatura mais adequada; muitos acreditam na denominação comunicação empresarial, outros tantos autores preferem ampliar esse leque de atividades, dando o nome de comunicação organizacional. Para Kunsch “o termo comunicação organizacional abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude...” (2003. p.150).

Assim, ao tratarmos a comunicação organizacional como o campo de atuação das Relações Públicas, devemos, antes de mais nada, conceituá-la. Margarida M.K.Kunsch(2003) nos lembra que a comunicação organizacional, no sentido amplo, abrange todas as atividades comunicacionais e é empregada para qualquer que seja o tipo de organização e não apenas para aquelas a que chamamos “empresa”.

Ressalta-se que neste processo – instituição-meios-públicos – se darão as sistematizações metodológicas de trabalhos vinculados às Relações Públicas. Há também que se entender que essa comunicação organizacional está pautada em modalidades, já defendidas e estudada por Kunsch; são elas: comunicação administrativa e interna, comunicação mercadológica e a comunicação institucional está última que foi objeto de estudo mais detalhado no capítulo anterior e base fundamental para esta pesquisa.

Neste entendimento do campo, é preciso salientar parâmetros que o delimitem. Assim, propõe-se um diagrama que demonstre os elementos básicos deste campo, ou seja, no centro desse campo está o sujeito e o objeto que são, ao mesmo tempo, vetores cíclicos nucleares e periféricos, determinantes fundamentais da comunicação organizacional.

Fonte: Júlio Barbosa

Diagrama 6 – Campo de atuação

A instituição detém um discurso que corresponde ao conceito e à imagem que ela tem de si mesma, o que determinará suas mensagens. Caberá ao profissional de Relações Públicas perceber e entender este discurso; o domínio deste fará com que a empresa tenha maior poder de expressividade, ou seja, capacidade de formar e informar e, assim, gerar e gerir negócio, base da função administrativa das Relações Públicas. Deverá, também, entender, a partir de uma visão psicossociológica, o macro e microambiente das organizações, os complexos níveis de relações humanas neles existentes, estabelecendo diretrizes de atuação para com eles, conforme sua função política.

Dentro deste contexto de apropriação de valores, o profissional estabelecerá o grau de aceitação ou não da imagem institucional, percebida por meio da opinião pública, ponto de conflito inicial das organizações no estabelecimento de uma ordem, isto é, da organização

do caos, e de algum grau de relacionamento entre as instituições e seus públicos. Além de conhecer e valorizar essa relação, característica fundamental da função social do Relações Públicas, articulando o discurso no contexto dos diversos públicos e grupos e, por conseguinte, do indivíduo, estabelecendo um vínculo, propondo a fidelização e construindo uma imagem institucional firme e duradoura. É importante então, esclarecer e contextualizar o que vem a ser imagem empresarial, já que este aspecto está sendo tratado como um elemento construído, ou melhor, dinamizado, melhorado e aprimorado pelo profissional de Relações Públicas.

Imagem institucional ou corporativa é o conjunto de percepções, símbolos, índices e ícones da instituição. Será produzida pela cultura organizacional junto aos públicos a ela vinculados - sociedade e os mercados. A imagem é produzida ao longo de toda a história da instituição, e seus gestores têm a obrigação de conhecê-la, disseminá-la e preservá-la, para assim manter sua dinâmica de existência.

Toda instituição deverá manter uma unidade de discurso, sua identidade, para, com isso, reforçar, melhorar ou reorganizar seu nível de percepção da sociedade, bem como da percepção que, por sua vez, a sociedade tem da instituição.

Definido o conceito – no âmbito da ciência, entendido seu campo de atuação – a comunicação organizacional, devemos nos remeter, enfim, à análise da estética dessa ciência. Toda ciência tem formatação própria e, como ciência, as Relações Públicas têm de assumir definitivamente sua proposição estética, lembrando que na filosofia moderna e contemporânea esses dois conceitos, belo e arte, estão intimamente ligados.

No campo da comunicação organizacional, três áreas se organizam na captação e disseminação da informação, entendida aqui como conhecimentos, dados, notícia. Nesse aspecto, elas definem uma filosofia própria no trato com o público, estabelecendo meios e funções específicos de atuação, assim determinados:

Comunicação

	Informação	
Jornalismo	Relações Públicas	Publicidade
Fato/acontecimento	Relacionamento	Estímulo
Informativa	Institucional	Mercadológica

Fonte: Júlio Barbosa

Tabela 3 – funções da informação

O ponto de partida para o entendimento do esquema acima está na informação, como mola propulsora e desencadeadora de todo o processo comunicacional. Portanto, devemos caracterizá-la como atributo necessário à comunicação. Décio Pignatari(1987, p33) afirma que “a idéia de informação sempre está ligada à idéia de seleção e escolha”. A informação analisada de maneira pura – o fato provocador, informação pela informação, seu valor enquanto conhecimento; a informação como estímulo – propõe experiências, abrindo espaços para novas possibilidades de interface entre os agentes da comunicação: emissor/ receptor.

Então, a mesma informação terá tratamento diferenciado a partir de uma formatação necessária à sua existência; um único fato poderá ser relatado de diversas maneiras e, por fim, compreendido. Os meios utilizados para isso deverão, em sua linguagem técnica e de conteúdo,

traçar a melhor sistematização e metodologia para, assim, promover o ato de comunicar.

Cada um dos meios – ou melhor, vamos denominá-los sistemas –, cada um dos sistemas tem um direcionamento na construção da imagem institucional, seja pelo entendimento dos princípios organizacionais, seja pela adoção de objetivos definidos ou mesmo, dentro do campo de atuação, estudar o processo estético vinculado a ela.

O elemento estético, no contexto das relações públicas, deve ser notado a partir de uma reflexão sobre o que é estética. Etimologicamente, a palavra *estética* vem do grego *aisthesis*, significando a “faculdade do sentir”, a compreensão pelos sentidos. Outros significados não se fazem necessários. Outro ponto importante está no fato de que a estética sempre esteve vinculada à questão do belo e o sentimento que suscita nos homens. Então, o belo está intrinsecamente ligado à qualidade, entendendo-a como atributo positivo, designado a um objeto ou a um ser humano, e por ser esta uma proposta mais técnica, direcionada também à empresa.

Mas de que belo estamos falando? Como entender o que é belo, se levarmos em consideração elementos tão intangíveis? Mensurar o que é belo? Não se trata de mensuração, mas configuração deste paradigma. Há uma estética nas Relações Públicas? Quais seriam seus princípios?

A organização detém informações essenciais para a sociedade, entendida, nesta colocação, como microambiente (a própria organização e seus sistemas e subsistemas integrados) e macroambiente (comunidades específicas formadas dentro da sociedade e vinculadas à instituição por interesses comuns e objetivos definidos). Essas informações estão diretamente ligadas a alguns elementos fundamentais à sobrevivência. São eles: o vínculo, a responsabilidade, a confiança e,

sem dúvida, a verdade, como alavanca de um sistema de interação social.

Dentro deste aspecto, Roberto Porto Simões nos diz:

... a organização existe para servir a comunidade e não explorá-la. O" servir "leva -a à promoção da unidade, resolve as contradições, harmoniza os comportamentos e confere distinção ao sistema social. A organização passa a destacar-se entre as congêneres"(SIMOES. 1995 P99).

A unidade a que se refere o autor também passa por uma coesão do discurso, necessária à formação de uma imagem institucional, o que garante à organização maior interface social ao estabelecer um diálogo mais verdadeiro, pautado em idéias claras e definidas, diminuindo o *gap* – a distância entre a instituição e o público.

O discurso empresarial, é fundamental simplificar a forma e dar profundidade às idéias para que se possa entender o discurso empresarial, para efeito da comunicação organizacioanl. Estes dois pontos, se compreendidos, determinam um caminho estético a ser seguido como um novo paradigma das Relações Públicas. "A idéia proclamada é verdadeira e real por excelência. Os fenômenos se justificam e se validam por si mesmos, não se constituem em meros instrumentos para a publicidade"(SIMÕES. 1995 p99).

É essencial resgatar os aspectos que caracterizam esse campo: informativo – as Relações Públicas todo o tempo atuam no compartilhamento de informações fundamentais à organização, e que são a base de sustentabilidade da comunicação organizacional.

explicativo – Toda informação no contexto da comunicação organizacional e levando em consideração as suas modalidades de

atuação¹⁷, deve detalhar a informação para minimizar ruídos ao processo comunicacional.

dirigido – toda informação deve ser qualificada para que seus diversos públicos de interesse percebam seus reais atributos

bidirecional - toda informação gera uma nova informação. E, portanto, as Relações Públicas devem criar não só mecanismos de compartilhamento, mas também de recepção da informação que chega de seus públicos em processo de via de mão dupla.

4.4 Desencadeando os relacionamentos

4.4.1 O Sujeito

A organização

Micro-ambiente – objetivos – macro-ambiente

As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço. Potenciam a força numérica e tornam-se terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada. (SROUR. 1998 p107)

Toda ação de Relações Públicas está pautada no discurso da organização; ele é o desencadeador do intrincado processo de relações que se estabelece entre a organização e seus públicos. As Relações Públicas, em sua atuação mais primária, deverá zelar pela manutenção de um diálogo constante e amplo não só no que diz respeito à organização internamente – micro ambiente, mas na interface com a sociedade – macro ambiente.

¹⁷ Vide Margarida Kunsch, em planejamento de relações públicas na comunicação integrada

O que se observa é que as organizações são modelos complexos, cuja gestão ora baseou-se na troca de fluxos administrativos hierárquicos e burocráticos, ora na liderança e submissão dos seus agentes à produção desenfreada e o desejo incessante pelo lucro. Essas relações de poder e dominação perduram até as últimas décadas do século 20, provocando um esfacelamento do equilíbrio entre as forças sociais e o capital. Isto posto, levou à organização a busca de uma nova forma de lidar com as exigências de comportamento vigentes na sociedade cada vez mais tecnológica. Não era mais uma questão apenas de compra e consumo; era, acima de tudo, uma questão de imagem qualificada, reputação e respeito ao trabalhador.

As organizações, durante muito tempo, não entenderam seu verdadeiro papel, principalmente por não saberem ao certo que elas eram produtoras não só de bens e serviços, mas também deflagradoras da vida social.

as organizações são grupos de pessoas que trabalham em conjunto para utilizar e aplicar recursos organizacionais – como capital financeiro, tecnologia, máquinas e equipamentos, matérias primas, conhecimento - e alcançar propósitos comuns – como cumprir a missão, atingir uma visão, servir ao mercado, satisfazer seus parceiros – acionistas, fornecedores, empregados e clientes(CHIAVENATO. 2005 p.60)

O universo organizacional é complexo e intrincado. Nele, está contida uma série de elementos – divisão do trabalho, alocação de recursos, planejamento, produção, rede de logística e comercialização que permeia todo processo produtivo. Esses elementos necessitam de um liame, uma ligação, e é nesse momento que verificamos a importância da comunicação, em especial das Relações Públicas, como agente aglutinador dentro das organizações, cujo objetivo é estabelecer uma identidade forte e perceber, entender e efetivar o discurso organizacional para poder divulgá-lo junto aos diversos públicos.

é impossível imaginar uma empresa, de qualquer tipo ou porte, em que não haja nenhum tipo de relação entre as pessoas situadas nos ambientes interno e externo. Ao contrário, as interações humanas são cada vez mais intensas e velozes. Isto significa dizer que é impossível imaginar uma empresa que não dependa de processos de comunicação eficazes que auxiliem o esforço de criar e manter essas relações.” (ARANTES. p.259 1998)

O micro ambiente ou ambiente interno é o primeiro a ser entendido, por ser ele o que dá sustentabilidade às ações da organização. Nele se desenvolve um emaranhado de relações estabelecidas por meio de sistemas, são eles:

sistema hierárquico – no que se refere a liderança, ascensão, nomeações, subordinações; sistema legal – plano de carreira, contratos, regime de trabalho;

sistema financeiro – no ambiente interno está ligado exclusivamente à remuneração e às formas de pagamento;

sistema produtivo – a importância do que se faz para a existência do produto, ou seja o indivíduo no contexto do processo produtivo.

O indivíduo é a mola propulsora das organizações e levou-se muito tempo para compreender essa importância na atuação de Relações Públicas, ao longo das últimas décadas. Esse tem sido o mote principal: fazer com que o público interno seja valorizado especificamente não só como mão de obra substituível, mas como capital intelectual, necessário ao crescimento e perenidade da organização.

O que se observa é que as organizações invadem a vida social e particular dos indivíduos, geram, no cotidiano das pessoas, mudanças

significativas de comportamento que por sua vez, vêm, em um futuro, muitas vezes próximo, alterar a própria organização.

A exemplo, podemos citar funcionários que iniciam sua carreira profissional em determinada organização e que, em processo de ascensão profissional, ascendem também socialmente, estudam, mudam de país, aprendem a falar outros idiomas fazem cursos e, por fim, podem retornar à mesma organização em postos hierárquicos mais elevados e mudar, a partir de uma visão já diferenciada do mundo, os próprios processos internos da organização.

Os objetivos de uma organização devem ser traçados a partir de um entendimento de como se deve obter o lucro – proposição maior - , estabelecendo procedimentos que a tornem mais competitiva, mais influente no mercado em que atua.

A tomada de decisão quanto aos objetivos a serem seguidos é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e pautados na clareza e sinergia dos mesmos. É também com base nos objetivos que se torna possível o estabelecimento de ações de relacionamento com os diversos públicos que compõem o universo organizacional. A sociedade, de maneira geral, estabelece grupos que estão ora diretamente ligados por vínculo legal ou de parceria, ora por interesse estratégico, à organização.

Na última década, o macro ambiente – entendendo macro ambiente como a representação de todas as forças que influenciam a organização - ganhou espaço e voz. E, mais que isso, descobriu-se organizado suficientemente para agir, para estabelecer um diálogo mais efetivo e profícuo com as organizações.

Essa nova forma de agir dos agentes sociais fez com que a organização mudasse sua maneira de pensar e agir, principalmente, pela troca que seu público interno faz com o mesmo e por começar a entender que é o macro ambiente o legitimador das ações da organização.

Mas o que se percebe também é que as organizações não estão preparadas para o diálogo e necessitam, com urgência, de intermediadores desse processo, para dar maior credibilidade e qualidade à informação compartilhada; assim, mais uma vez, reforçamos a idéia das Relações Públicas como singular agente desse sistema de troca sociedade e organização.

os profissionais de relações públicas têm um papel intermediário... devem estar sintonizados no pensamento e nas necessidades das organizações as quais servem... devem estar sintonizados com a dinâmica e necessidades dos públicos, de modo a poder interpretar esses públicos para a organização, assim como interpretar a organização para seus público (LESLEY.. 1995 p .42)

Cabe às Relações Públicas, de modo geral, perceber e entender as diversas variáveis que compõem o macro-ambiente; segundo Chiavenato (2005), são elas: variáveis econômicas; variáveis tecnológicas; variáveis culturais; variáveis legais; variáveis políticas; variáveis demográficas e, por conseguinte, estabelecer uma leitura de que públicos estão diretamente ligados a elas.

Toda a organização traz, do ambiente externo, símbolos e outras manifestações culturais que auxiliam na realização de suas tarefas e atividades além, é claro, de objetos significativos. Para Srouf, qualquer organização expressa e pratica representações mentais, o que gera mensagens cognitivas, sem o que ela não manteria a coesão necessária para funcionar.,

Pode-se ter certeza de que as organizações não estão soltas, avulsas, no vácuo; elas têm um sentido para existir, para estar presente na sociedade, e assim, Relações Públicas irá, então, por meio da comunicação, dar a corporificação necessária, utilizando-se da linguagem escrita e falada e compartilhar uma identidade e uma imagem da organização com seus públicos.

4.5 Públicos – A formação da opinião pública

4.5.1 O Objeto

Públicos estratégicos / Opinião Pública

Relacionamento – Vínculo – Credibilidade

A idéia central não é discutir a questão do conceito de públicos, mas apenas apresentar os conceitos e direcionar esta tese para a definição mais utilizada hoje, no que diz respeito à questão dos relacionamentos, e do vínculo criado por interesse e credibilidade nas e das organizações; assim, trabalha-se com o conceito de públicos estratégicos.

Vários foram os estudiosos da comunicação que tentaram traçar conceitos para o tema; no Brasil, especificamente, dois autores se sobressaem: Candido Teobaldo e Fabio França, que têm como base de estudo autores como James Grunig, Bertrand Canfield, Lucien Matrat entre outros.

Conforme apresentado por Teobaldo, ele determinava públicos como:

o agrupamento espontâneo de pessoas adultas e ou de grupos sociais organizados com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com

atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhamento ou participando do debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada (TEOBALDO. 1989 p 41)

Além disso, a teoria teobaldiana deu sustentabilidade à classificação dos públicos em interno, externo e misto que vigorou no ensino acadêmico por mais de três décadas.

França (2004), em seus estudos, propõe uma nova forma de entender a questão dos públicos a partir de uma visão mais vinculada à importância dos relacionamentos. Assim, estabelece: Públicos essenciais – estão juridicamente ligados à organização e dos quais ela depende para sua constituição; públicos não essenciais – representados por redes de interesse específico da organização, definem-se pelo grau maior ou menor de participação nas atividades-meio; públicos de redes de interferência – representados por públicos especiais do cenário externo das organizações.

Dos pontos propostos acima, apenas o que trata da terminologia - públicos não essenciais é o único passível de discussão tanto pela nomenclatura utilizada quanto pelo conceito em si, a base teórica de sustentabilidade precisa ser refeita. Primeiro, por não contemplar a lógica dos relacionamentos quando assume que esses públicos não fazem parte da organização; propicia, assim, um distanciamento total, o que não condiz com a proximidade necessária de interesses e objetivos que o público estabelece com a organização.

Na essência, então, opinião pública é ambas, causa e efeito das atividades de relações públicas. O poder da opinião pública afeta decisões gerenciais e é função dos profissionais de relações públicas

identificar esta opinião e comunicá-la e explicá-la para a administração. Além disso, o objetivo especificado para a maioria dos programas de relações públicas é afetar a opinião público¹⁸

É preciso definir público, seu conceito orienta o leitor quanto à diferenciação e possíveis classificações a ele determinadas; assim, pode-se conceituar públicos como determinado número de pessoas, organizadas por interesse comum, que podem estar ligadas por contigüidade física ou não e que mantêm entre si um mesmo nível de coesão social, por estarem atuando dentro de um mesmo foco ou direcionamento.

A problemática mais pertinente, aqui, neste estudo, não está na definição propriamente dita do conceito de público, mas sua importância para as Relações Públicas, sua dimensão estratégica e principalmente a prioridade a ser estabelecida no planejamento estratégico, quando da proposição e execução das ações.

Em primeira instância, por trabalhar diretamente com a imagem institucional e a formação da opinião pública, todos os públicos de uma organização são estratégicos e essenciais à organização. O que se pode estabelecer é um nível de prioridade quanto à execução das ações propostas para cada público e um grau de interface maior ou menor dependendo da necessidade de legitimação e sustentação da ação de comunicação aplicada, portanto, muito mais próximo aos conceitos de Lucien Matrat¹⁹ que trata de 4 categorias de público:

Públicos de decisão – dos quais a empresa depende no pleno exercício de suas atividades;

¹⁸ extraído da apostila - uma teoria situacional dos públicos: história conceitual, desafios recentes e nova pesquisa de James Grunig, traduzida por Anely Ribeiro em 2001.

¹⁹ Matrat – apud - Relações Públicas Função Política – Roberto Porto Simões

Públicos de consulta – sondado pela empresa antes das decisões;

Públicos de comportamento – são os que podem prejudicar ou estimular a empresa;

Públicos de opinião – são aqueles que influenciam pela manifestação de suas idéias;

Para facilitar o entendimento da proposta de legitimidade e sustentabilidade temos que evocar a questão do poder nas organizações, o poder como instrumento de dominação tanto no micro como no macro ambiente, reforçando todos os vínculos e estabelecendo as diversas formas de diálogo e a manifestação do discurso organizacional.

o poder é uma relação social , não uma posse unilateral. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de efeitos desejados” ou no controle das ações dos outros. Assim as relações de poder significam uma dupla relação: dominação e sujeição e mando e obediência (SROUR. 1998 p 135.)

Assim, partindo da proposição de Matrat e percebendo as questões de poder advindas das premissas de Srouer, e levando-se em consideração todos os questionamentos de Sidinéa Gomes de Freitas em suas preleções sobre a influência do poder nas organizações, fica possível estabelecer uma análise entre os públicos e a prioridade de atuação das organizações para com os mesmos:

A - Públicos de decisão – Poder coercitivo – governo

Fiscaliza as ações da organização e interage com ela na realização de atividades públicas;

B - Públicos de consulta – Poder deliberativo - acionistas

Torna viável a atuação da organização por meio do investimento financeiro e da tomada de decisão interna;

C - Públicos de comportamento –

Poder sustentador (funcionários) – acredita na atuação da organização e dissemina positivamente para a sociedade os conceitos pertinentes à identidade corporativa;

Poder legitimador (sociedade, Consumidor/ clientes) – legitima a ação da organização dando a ela a credibilidade e o retorno financeiro necessário a sua manutenção;

D - Públicos de opinião – Poder expressivo - imprensa, formadores de opinião

Estabelece uma relação de influência que pode gerar mudanças de atitude favoráveis ou provocar crises externas e internas na organização.

Dentro desse contexto, em segunda instância, está a formação da opinião pública; para as Relações Públicas, este é o espaço público de trabalho e batalha, no qual se encerra positiva ou negativamente a vida útil das organizações.

A opinião pública deve ser percebida, entendida e analisada pelas Relações Públicas, constantemente, pois ela nasce no bojo das relações humanas, a partir da discussão e da interação social do indivíduo em seus diversos grupos de convivência, sendo os 4 principais: família, trabalho, escola e amigos.

Cabe às Relações públicas prever qual será a atitude da opinião pública e quais suas tendências direcionais; ajudar a empresa a formar sua

personalidade, tanto de maneira a alcançar seus próprios objetivos , como de modo a auxiliar seus públicos a satisfazerem suas necessidades; usar as mais complexas e revolucionárias armas de comunicação, em sua totalidade, a fim de fazer convergir a compreensão e mútua apreciação entre uma empresa e seus públicos..”(WEY.1986 p 27)

Tendo como matéria prima para o desenvolvimento de sua atuação a informação, as Relações Públicas inserem-se no contexto social comunicando e expressando o discurso da organização por meio de informações planejadas e sistematizadas por ordem de prioridade levando em consideração a necessidade dos públicos, bem como o repertório dos mesmos.

Opinião Pública

Fonte: Júlio Barbosa
Diagrama 7 – formação da opinião públicas

Como objeto de estudo, o público e a opinião pública são determinantes na construção do campo de atuação das Relações Públicas. A partir

deles é possível estabelecer um diagnóstico da organização mediante a visão externa, percebendo a imagem; propor ações que possibilitem a formação de públicos mais conscientes e informados sobre a organização, competência estratégica das Relações Públicas.

4.6 Pesquisar para conhecer

4.6.1 O método

A pesquisa / Qualitativas

A pesquisa constitui um pré-requisito para o planejamento das relações públicas nas organizações. Se comparado com a área de marketing, o investimento financeiro destinado para pesquisas de opinião, de imagem e de comunicação no contexto institucional é muito inferior. Ou seja, muitas empresas gastam volumosas quantias para pesquisas de mercado e de produto, mas ainda não valorizam como deveriam as pesquisas voltadas para conhecer a opinião dos públicos a respeito do seu comportamento corporativo e de suas atitudes, bem como das práticas de sua comunicação (KUNSCH. 2003 p.277)

Não existe Relações Públicas eficiente, efetiva e eficaz sem a aplicação de uma metodologia de pesquisa que envolva uma base de dados para a leitura crítica e decisiva dos problemas e também dos pontos fortes da organização. Não descartamos aqui a metodologia de pesquisa quantitativa, apenas trabalharemos como método essencial para a atuação de Relações públicas - a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados

conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer julgamentos antes ou depois do fato.” (MALHOTRA, 2005)

A pesquisa, em Relações Públicas, tem como objetivo conhecer, elucidar, orientar e suprir de dados a organização que, por vezes, se encontra sem as informações necessárias à tomada de decisão. É com base na pesquisa que o diagnóstico terá a sustentabilidade necessária a sua aceitação e, por conseguinte, o planejamento estratégico será calcado em afirmações e não em suposições.

Em específico, o processo de pesquisa, no campo qualitativo, proporciona ao profissional de Relações Públicas, uma gama infinita de informações, estruturadas em dez postulados básicos, neste contexto estipulados:

- 1 – identifica dados relativos à razão, ou o porquê, de certas escolhas;
- 2 - amplia o horizonte de informações sobre os públicos a partir do grau de conhecimento do entrevistado;
- 3 - determina o grau de informação que detêm o público sobre algum assunto específico;
- 4 - identifica o vocabulário próprio do universo referencial que está sendo pesquisado;
- 5 - orienta na busca de novas ações para estimular o público;
- 6 - avalia atitudes, comportamentos e percepção de imagem;
- 7 – detecta zonas de dificuldade quanto ao tema pesquisado;
- 8 – propicia a descoberta de necessidades e desejos;
- 9 – identifica o grau de afetividade dos públicos para com o tema;
- 10 – possibilita a formulação de diagnósticos e prognósticos.

“há um benefício não intencional ao se levar adiante uma pesquisa. O processo de definir sua metodologia e de estabelecer prioridades força vários indivíduos a tornar explícitas suas crenças em relação a quais públicos e quais problemas são mais

sérios. Tal exercício freqüentemente gera um diálogo interno que levanta surpreendentes diferenças de opinião, relacionadas com a exata natureza e grau de importância que as pessoas e departamentos diferentes dão a problemas distintos” (LESLY. p80 1995)

O que se observa é que o próprio processo de construção da pesquisa pode levar a novas descobertas sobre a organização e seus dirigentes. Uma pesquisa qualitativa não se encerra em si mesma, mas ao longo de sua aplicação, várias outras possibilidades podem surgir, o que, para muito técnicos em pesquisa, se afigura num problema grave, já que pode diminuir o rigor científico, preconizado nas pesquisas quantitativas. Esse questionamento quanto ao método qualitativo, já bem minimizado nos dias de hoje, ainda deixa dúvidas de sua validade para os mais cartesianos, mas é para as Relações Públicas, que tem como mote central de sua atuação a imagem e os relacionamentos, condição essencial para sua participação no contexto organizacional.

A atuação das Relações Públicas baseia-se na leitura crítica do discurso organizacional e os dados-base para esse trabalho, na maioria das vezes, nascem no processo de percepção do entorno, do indivíduo, dos grupos à organização vinculados; da arquitetura organizacional; da observação direta e constante dos atores sociais, entendendo aqui esses inseridos no micro e macro ambientes da organização; percebe-se, também, que neste contexto cabe a análise e o cruzamento dos dados, numa visão antropológica e sociológica da cultura organizacional vigente.

“...esses métodos são menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas padronizadas baseadas em questionários. Existe um relacionamento maior e mais flexível com o respondente, e os dados resultantes têm maior profundidade e maior riqueza de contexto – o que também significa um maior potencial para novos insights e perspectivas. O número de respondentes é menor e apenas parcialmente representativo de

qualquer população-alvo, fazendo deles um prelúdio, mas não um substituto, de estudos de campo de grande escala, mais cuidadosamente estruturados.” (AAKER, KUMER, DAY. 2004 p 123)

No caso específico das Relações Públicas, e por tratarmos integralmente dos temas: relacionamento, credibilidade e vínculo afetivo, o fator de aproximação, de contato mais direto com os públicos – a pesquisa -, é determinante para a desmistificação da identidade corporativa, valorização da imagem institucional e para disseminar e reafirmar os princípios organizacionais em toda a sua extensão e significado.

Raramente o pesquisador tem conhecimentos suficientes sobre um problema de pesquisa ou situação que o capacite a partir diretamente para um estudo estruturado, que possa trazer resultados representativos e quantificáveis. Por essa razão, faz-se a coleta de dados qualitativos para a obtenção de um entendimento sensível do problema antes de realizar-se a parte mais analítica do estudo.” (AAKER, KUMER, DAY. 2004)

Neste contexto, surge um método de pesquisa qualitativo, o estudo exploratório, que deve ser apreendido e explorado pelo profissional de Relações Públicas e que, em conjunto com as auditorias de opinião, sondagens e pesquisa de opinião, auxiliam e garantem a qualidade do diagnóstico a ser proposto: é a análise de tendências.

Ela deve ser realizada antes da aplicação das pesquisas de campo, por que ela conterá informações que também precisarão ser “confrontadas” com a opinião do público que será pesquisado.

A análise de tendências é uma técnica fácil de ser efetivada pela consulta e mapeamento de informações de fontes secundárias que podem posicionar a organização e sua comunicação frente ao ambiente complexo e mutante.

A elaboração de uma análise de tendências requer dedicação minuciosa e detalhada na escolha do material a ser pesquisado, bem como, o estabelecimento de uma metodologia própria de estruturação da pesquisa, assim determinada:

1º. Procedimento

Para elaborar a análise é preciso entender que ela está orientada por dados secundários já publicados, que podem ser encontrados em:

Imprensa geral e especializada;

Boletins especializados (agências, consultorias);

Contatos com o mercado (material publicado por outras empresas);

Dados disponíveis nos vários institutos de pesquisa;

Congressos, feiras e eventos; e

Pesquisas de Associações e entidades de classe.

Essas fontes devem ser sérias e confiáveis; a qualificação da fonte, portanto, é fundamental.

2º. Procedimento

Definir a lógica dos assuntos a serem abordados, ou seja, identificar as principais tendências de cada eixo de análise de macro-ambiente (econômico, demográfico, natural, tecnológico, sócio-cultural e político legal). Nesta fase, o profissional deverá conectar os dados obtidos estabelecendo uma relação de causa e efeito entre eles.

3º. Procedimento

Elaboração do estudo de mercado.

O **Estudo de mercado** é um instrumento que permite estruturar a política de inserção no mercado da instituição pois tem por objetivo, por meio de

uma análise mais apurada e de informações dos vários ambientes vinculados à organização, compreender os rumos e as expectativas do mercado analisado, destacando, sempre, o impacto disso na realidade local. Neste estudo, traçou-se um panorama geral do mercado focando dados estatísticos, participação no PIB – Produto Interno Bruto; taxa de empregabilidade; capacidade de produção; níveis de investimento entre outros tópicos.

Para completar o estudo de mercado, deve ser elaborada uma análise da concorrência. Deve-se observar, nesse aspecto, após adoção de um conceito de concorrência para análise, (exemplo: se concorrência de marca, de produto ou genérico), (KOTLER 1997), como a concorrência se comunica, o que ela faz para se expressar perante seu público. Elencar e analisar todos os meios e linguagens utilizados para o diálogo com os públicos de interesse.

Os itens básicos a serem estudados são: site, publicações; veículos de comunicação internos e externos, existência de departamento de comunicação, publicidade, marketing.

Para finalizar, é fundamental traçar um perfil dos públicos envolvidos, ou seja, em caso específico de uma ONG, buscar dados de quem são os beneficiados e quem são os parceiros. Caso seja uma empresa que tenha algum produto, quem é o cliente, qual o perfil do consumidor.

4º. Procedimento

Finalizada a busca de dados e depois de tê-los catalogados é preciso estabelecer uma análise desses dados, que doravante chamaremos de Análise Institucional.

Para realização dessa análise, deve-se levar em consideração os dados secundários levantados pelo pesquisador. Eles devem ser estudados, catalogados e confrontados por relevância e proximidade de assunto. Em seguida, deve ser elaborada uma tabela estruturada da seguinte maneira:

Dados externos		Dados Internos	
Ameaça	Oportunidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos

Sempre deverá ser preenchido, em primeiro plano, os dados secundários vinculados ao ambiente externo à organização denominados - dados externos; finalizada essa etapa, o pesquisador deverá buscar as informações que fazem o contraponto, ou seja, o ambiente interno – Dados Internos. Deve-se levar em consideração a co-relação entre esses dados. Veja exemplo a seguir, retirado do projeto experimental de relações públicas da Agência SETA COMUNICAÇÃO realizado para a empresa Catupiry. Terminada a tabela, deverá ser elaborado um texto que identifique um panorama do que foi apresentado na tabela, respondendo a seguinte questão: sua organização está ou não preparada para enfrentar o mercado ? e por quê?

.

Obs – caso algum dado preenchido na base de dados externos não tenha co-relação com os dados internos, verifique o grau de relevância do mesmo.

Dados externos**Dados Internos**

Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
A bacia leiteira não costuma sofrer com as variações climáticas, não comprometendo, assim, o fornecimento do leite.		Captação leiteira da Catupiry está inserida na principal bacia leiteira do país.	
Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo.	A febre aftosa pode comprometer a criação de gado leiteiro, fazendo com que a produção de leite diminua, e conseqüentemente, os custos aumentem.	A Catupiry tem 1.000 fornecedores exclusivos de leite, principal matéria-prima de seus produtos.	
Governo pretende abrir linha de crédito para aquisição de novas tecnologias importadas.		Processo industrial de alta tecnologia, o maquinário é importado.	
A exportação está crescendo.	Variação cambial do dólar causa problemas para a exportação.	O produto Catupiry está sendo bem aceito pelo público estrangeiro.	
	Os rótulos de requeijão e requeijão mais componentes extras são muito parecidos e confundem o consumidor.		A embalagem não tem um diferencial.

Fonte: agencia experimental Seta Comunicação do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Libero, composto: Beatriz Bauer, Érika Silva, Luciane Yuka, Rita carvalho, Simone Gonçalves, Sirley Sabóia e Thais Catucci.

5º. Procedimento

Finalizar com um texto que pode ser feito em tópicos porque também facilita a leitura. É preciso ser o mais didático possível

A escolha por este método (análise de tendências) está na importância para o levantamento do problema dentro da organização que, em conjunto com a auditoria de opinião - análise de públicos estratégicos por meio de aproximação, investigação em profundidade, possibilita a elaboração do planejamento de comunicação.

4.7 Planejar para agir

4.7.1 O paradigma

Planejamento

estratégico – dinâmico – abrangente – flexível – competitivo - comunicável

A última década nos colocou diante de novos paradigmas no mundo empresarial, especialmente para a comunicação, que teve de reorganizar-se para acompanhar as mudanças de um mundo globalizado, pautado por relações sociais nas quais predominam, muitas vezes, novas tecnologias e não relações mais humanizadas.

Nesse processo, coube à pesquisa, em todas as suas modalidades, ser um norteador do trabalho da comunicação e do planejamento estratégico em comunicação, e em especial, nas Relações Públicas, ser um modelo estruturado e seguido dentro das organizações que aprenderam o valor da comunicação, da imagem e da reputação.

Em primeira instância, é preciso entender o planejamento estratégico dentro da organização como um todo que envolve as várias áreas – produção, administração recursos humanos, logística, marketing, pesquisa e desenvolvimento, compras, vendas, financeiro e, sem sombra de dúvida, a comunicação - na busca de uma estratégia empresarial competitiva, do desempenho empresarial positivo, do lucro, da otimização dos recursos e da garantia de continuidade no mercado.

planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER 2002 p136)

Nunca se falou tanto em planejamento estratégico de comunicação como nos últimos cinco anos. Cursos foram criados, empresas formaram comissões para discutir o tema, departamentos foram abertos, mais profissionais foram contratados. O assunto é, hoje, um dos mais controversos nas organizações, tanto por sua elaboração quanto por sua eficiência e sua eficácia mas, principalmente, pela definição de um modelo específico de planejamento.

Margarida Kunsch, considera :

o planejamento como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos”(2003 p123).

A importância do planejamento para a empresa moderna está diretamente ligada à capacidade de gerar e gerir negócios, de promover relacionamentos e, acima de tudo, de propiciar uma identidade corporativa forte e uma imagem institucional percebida positivamente pelos diversos públicos. Planejar é uma forma de acompanhar as mudanças e estar preparado para incorporá-las.

Cabe, então, buscarmos outras definições sobre o que vem a ser planejamento: Ato de relacionar e avaliar informações e atividades - de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas - a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados (RABAÇA

p205 2004) Podemos citar também uma visão mais administrativa do planejamento, encontrada, entre outros, a partir da fala de Djalma Oliveira – é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (2002 p70).

E é claro trabalhar com um conceito mais da administração “é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando” (CHIAVENATO. 2003 p 47)

Assim, entendido o conceito, passamos ao âmbito das características principais do planejamento. São elas:

abrangência – capacidade de interação, vinculada diretamente e com poder de influenciar os caminhos da organização –;

integração – capacidade de promover a integração dos públicos com sinergia –;

flexibilidade – capacidade de estabelecer uma dinâmica que propicie à organização maior possibilidade de acerto em suas atividades;

temporalidade – pautada no longo prazo, tem capacidade de direcionar a organização para o futuro –; e

filosofia – embasada em princípios e valores que também norteiam a organização.

O planejamento orienta a organização em diversos aspectos: logística, recursos humanos, novos produtos, mercado, políticas e principalmente promove um equilíbrio entre as propostas da organização e sua missão.

Um planejamento efetivo é aquele que consegue estabelecer uma linha de congruência no ambiente organizacional e também uma relação duradoura na execução para o alcance de seus objetivos.

Dois aspectos do planejamento são fundamentais e merecem destaque especial: a dinâmica e a comunicabilidade; a primeira está vinculada a ordem das ações propostas, criando um fluxograma que possibilite a interação entre todas elas, ora uma ação como tática necessária à execução de outra, ora como estratégia fundamental e existência de outra.

Quanto à comunicabilidade, o que se nota é que ao longo da história da administração, a comunicação foi deixada de lado como área ou setor e tratada como subnúcleo da administração cuja função principal é apenas disseminar informações. O que se observa nos últimos anos é que um planejamento estratégico de comunicação, desde sua elaboração, tem que ser informado, disseminado. Para que o planejamento seja um sucesso, é fundamental que os públicos nele contemplados sejam envolvidos desde sua concepção.

Na dimensão geral do planejamento, três elementos devem ser destacados: os objetivos, as ações e as estratégias; são esses os balizadores da qualidade de um planejamento, são eles que garantem tanto a eficiência quanto a eficácia da organização perante seus públicos.

Daí a importância de ressaltar que o principal produto do planejamento estratégico não é apenas um plano de ação, mas sim a consecução dos resultados esperados.

Para a comunicação, toda ação tem de ser planejada, organizada, levando-se em consideração questões pertinentes à percepção dos

públicos da organização, ao conhecimento que esta tem de si mesma e às competências e aos recursos para o desenvolvimento dela.

Nesse contexto, surge o profissional de Relações Públicas como agente aglutinador e disseminador da informação, entendendo e estabelecendo as relações públicas como a ciência do planejamento estratégico da comunicação organizacional que tem, na pesquisa, a metodologia ideal para a percepção do ambiente externo e interno da organização.

O profissional de Relações Públicas é, hoje, o mais qualificado, pelo menos no que diz respeito a sua formação, a planejar a comunicação; está ele apto ao trato com os diversos públicos por ter maior conhecimento dos elementos institucionais – missão, visão e filosofia –, bem como das políticas que permeiam o cotidiano da organização.

Torna-se, assim, imprescindível para as Relações Públicas a adoção do planejamento como fundamento de sua atuação junto à organização e seus públicos, com objetivo não só de promover a harmonização de interesses, mas também de afirmar seu valor profissional e sua importância no composto da comunicação integrada.

Assim, com base nas leituras e discussões, e em especial, com as proposições de Margarida Kunsch, no livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, quando trata das fases do planejamento, é analisado e proposto um redimensionamento das fases; os itens sublinhados trazem nossa contribuição ao tema, para a realização do planejamento estratégico de Relações Públicas:

Comprometimento da administração com a comunicação – Sem o comprometimento da cúpula da organização não se efetivará nenhum planejamento de Relações Públicas; antes, até deve haver a concepção de que esse profissional tem que participar da elaboração do planejamento estratégico da organização como um todo;

Identificação da realidade situacional - a avaliação da situação da empresa em todos os seus segmentos, a partir dos seus gestores;

Levantamento de informações: análise de tendências – realização de um estudo de cenários que englobe a visão dos diversos ambientes (demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal, sociocultural)

Identificação dos públicos estratégicos – identificar quais os públicos e suas relações de prioridade e interesse para com a organização;

Definição de problemas de pesquisa – definir se há um problema na organização que necessita ser avaliado, mensurado, entendido em profundidade;

Realização de pesquisas: pesquisa de opinião, auditoria de imagem ou de opinião – a partir do problema de pesquisa, escolher a melhor metodologia para que haja adequação e otimização de recursos;

Análise dos dados e Construção do diagnóstico – análise, de maneira criteriosa, dos dados levantados, montando um painel de fatos e resultados, criando uma base de dados que propicie um diagnóstico eficiente e efetivo da organização;

Elaboração de prognóstico – todo diagnóstico requer a produção, também, de um prognóstico (uma avaliação da situação atual da organização comparando-a com as tendências de mercado apontadas na análise de tendências, estabelecendo uma ligação entre causa e efeito);

Definição do conceito de comunicação a ser seguido – definir um conceito a ser adotado pela organização a partir do diagnóstico, conceito este que nasce dentro da própria organização. Ex. se é adotado para a organização um conceito de comunicação tradicional, isto será uma determinante para todas as ações propostas. Significa que o plano de comunicação terá uma linha mestra de condução. Não se pode dizer que a comunicação de uma organização é tradicional e usar e abusar de tecnologia, ousadia e originalidade em suas ações e estratégia deve-se seguir portanto um modelo mais simples e direcionado.

Determinação dos objetivos e metas – fundamental saber onde se quer chegar com a comunicação; estabelecer objetivos é dar diretrizes fundamentais ao planejamento;.

Adoção de macro estratégia – definir macro-estratégia que permeie e dê sinergia a todas as ações; isso não impede que cada programa de ação tenha também uma estratégia específica;

Estabelecimento de ações necessárias – ações são as decisões que podem mudar a maneira do público perceber, entender e aceitar a organização, são elas que representam o discurso organizacional;

Definição de táticas específicas – são detalhamentos das estratégias e estão no âmbito mais operacional;

Estabelecimento do fluxograma das ações – a partir da definição da macro estratégia, das ações e táticas, é possível estabelecer um quadro de fluxograma que oriente a organização para o processo de implantação, para a redução de custos e a otimização de recursos;

Definição de recursos a serem alocados – processo pelo qual se estabelece o investimento a ser feito para alcançar os objetivos, bem como os recursos materiais e humanos que devem ser envolvidos nesse contexto;

Fixação de técnicas de controle – criar mecanismos para ajustes, avaliação, discussão do planejamento;

Implantação do planejamento – momento crucial para a tomada de decisão na adequação de curso e direcionamento da organização, é quando a organização realmente sabe se encontrou seu caminho, se tem plena consciência de si mesma;

Avaliação dos resultados – na mensuração e avaliação, deve se criar metodologias para identificar os resultados, além, é claro, da utilização de pesquisas específicas.

Traçadas essas premissas, torna-se ainda maior a importância do planejamento de Relações Públicas para a manutenção da identidade corporativa forte e para uma imagem realmente representativa das qualidades da organização perante seus públicos. É fundamental reforçar que em tempos de globalização e competitividade, saber

planejar a comunicação é um elemento primordial para a sobrevivência das empresas modernas.

4.8. Por uma premissa teórica para as Relações Públicas

4.8.1 O Processo

Ao tentar estabelecer o campo de atuação das Relações Públicas e seu papel na empresa moderna, chega-se ao que se pode chamar de uma análise do processo teórico de Relações Públicas calcada nos estudos de mestres da comunicação e em três escolas do pensamento e do conhecimento no aprendizado das Relações Públicas no Brasil:

Escolas de pensamento das Relações Públicas no Brasil

1ª. Escola - função administrativa – ciências sociais e administração
Candido Teobaldo – pioneiro - implantação do conceito
Período – 1950 a 1980

2ª. Escola - Função política – Ciências políticas e Psicologia
Roberto Porto Simões – Linha comportamental – agrega conceitos
psicossociológicos
Período – 1970 a 1990

3ª. Escola – Função de Planejamento – Administração, Psicologia e Pesquisa
Margarida Kunsch - estrategista – propõe novos conceitos vinculados a
administração estratégica
Período – 1985 aos nossos dias

Fonte: Júlio Barbosa
 Tabela 4 – Escolas de pensamento

A 1ª. Escola se caracteriza pelas primeiras discussões sobre relações públicas juntamente com a catalogação de dados do que já havia sido feito e editado no país e no mundo. Ainda nesta escola, é fundada a

Associação Brasileira de Relações Públicas, criado os conselhos Federais e estaduais e instituído os primeiros cursos universitários de Relações Públicas.

Teobaldo lança os primeiros livros de relações públicas - *Para entender Relações Públicas e Psicossociologia das Relações Públicas* - que funcionam como, em primeiro lugar, obras nacionais de relevância até os nossos dias, depois como um catálogo de referenciais mundiais sobre a profissão, nos dando um parecer geral do pensamento de relações públicas do período.

Fazem parte desta escola: Nelson Speers, Walter Poyares, Benedito Silva, Mey Nunes, Hebe Wey, Maria Estela Tomazzi, José Rolim Valença, José Roberto W. Penteado, entres outros.

A 2ª. Escola se caracteriza pelo aprofundamento das questões vinculadas ao conceito e à imagem. Traz, ainda, a discussão mais acirrada sobre os elemento estéticos e os pressupostos teórico-científicos das Relações Públicas. A contribuição maior está na ampliação do eixo de discussão para outros campos do país, em especial no sul do Brasil; é a inclusão da função política das Relações Públicas como foco principal da gestão das empresas, no contexto da cultura organizacional e da legitimação da tomada de poder dentro das organizações.

Teve como marco histórico o lançamento do livro *Relações públicas: função política*, no qual aposta na seguinte proposição: relações públicas visam formar conceito, formar imagem, formar atitude, formar boa vontade e formar opinião pública e também antecipava a discussão sobre a gestão de crise na empresa ao falar sobre as relações públicas e a administração da controvérsia.

São expoentes desta escola Gaudêncio Torquato do Rego , Wilson Costa Bueno, J.B. Pinho, João Yanhez, Carlos Eduardo Mestieri, Valentim Lorenzetti, Walter Nori e Nemércio Nogueira, entre outros.

A 3ª. Escola foi desencadeada por Margarida Kunsch em seus estudos na Universidade de São Paulo, em conjunto com renomados profissionais, Sidinéa Gomes de Freitas, Fabio França, Waldyr Guttierrez, Waldemar Kunsch, Waltermir de Melo, Maria Aparecida Ferrari, Flavio Valsani, Cecília Peruzzo, entre outros. O principal elemento de validação dessa escola é o elemento estratégico nela contido, valorizando a atuação de relações públicas dentro do campo da comunicação organizacional. Outro ponto a ressaltar é que a partir desta escola há maior efetividade do diálogo com as estruturas de mercado, ou seja, maior aproximação da teoria com a prática. A vivência profissional passa a ser agregada ao somatório de informações, pesquisas e outras diversas teorias das ciências humanas.

Essas três escolas nos levam a um pensamento estratégico para as Relações Públicas de que já se tem um processo teórico de base científica, entendendo teoria como, segundo o dicionário Aurélio - Conhecimento especulativo meramente racional; conjunto de princípios fundamentais de uma arte ou ciência. Doutrina ou sistema fundado nesses princípios.

Teoria... refere-se a qualquer princípio explicativo generalizado para algum fato que aconteceu ou possa acontecer... assim diz-se teoria quando se possui uma idéia que explique as causas ou razões de um fato.....porém, o significado do termo teoria , mais aceito na comunidade científica, é de um grupo de leis, logicamente organizadas,ou seja relacionadas dedutivamente... e ainda vê-se teoria quando se refere ao conjunto de alguns princípios práticos que a experiência conseguiu elaborar” (SIMÕES.1995 P27)

Para efetivar, então, o processo científico apresentamos os princípios de relações públicas, com base em Candido Teobaldode Souza Andrade, (Andrade 1993) propõe-se:

da objetividade – atuar com clareza e definição de objetivos para assim afastar dúvidas e otimizar recursos;

da flexibilidade – criar uma dinâmica de atuação que permita a correção de curso;

da continuidade – lembrar sempre que a ação de Relações Públicas não pode ser apenas genérica e superficial, mas que pressupõe manutenção;

educativo – toda ação de Relações Públicas deve qualificar a informação para ampliar o grau de conhecimento dos públicos;

da onipresença – na ação de Relações Públicas, deve estar a preocupação com o entendimento e a repercussão da mesma em todo âmbito da organização;

da bilateralidade – a comunicação deve ser uma via de mão dupla;

da ética – pelo simples fato de que as relações sociais devem ser sempre pautadas em respeito mútuo;

Os princípios de relações públicas devem fazer sentido dentro do contexto das organizações, portanto é importante buscar na experiência e na vivência profissional, subsídios que sustentem essa percepção.

Ao longo dos últimos 20 anos de carreira, foi possível identificar vários processos comunicacionais, nas mais variadas empresas e instituições governamentais, que apontaram os meios, métodos e, principalmente,

como essas organizações dialogaram com seus públicos, todas com profissionais de Relações Públicas em seu escopo administrativo organizacional, fazendo uso dos princípios de relações públicas..

As Relações Públicas foi fator preponderante na organização da comunicação, por exemplo, em dimensões colossais, do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de São Paulo, no qual ocorre a interface de pelo menos 30 tipos diferentes de públicos de interesse - médicos, enfermeiros, funcionários de diferentes registros funcionais, imprensa, governo, farmacêuticas entre outros - simultaneamente, diariamente, com a organização em tempo e espaço limitado. Foi preciso um trabalho árduo e um levantamento extremamente detalhista desses relacionamentos para o estabelecimento de uma política de atuação mais condizente com as propostas humanitárias do Hospital, a exemplo:

criadas atividades lúdicas para funcionários e pacientes ;

reformulação do boletim HC;

criação de serviço especializado de relações públicas em cada instituto, descentralizando o atendimento;

centralização dos eventos com imprensa;

realização do primeiro simpósio de relacionamento com a imprensa da área de saúde.

Dentro de uma concepção, também abrangente e de dimensões estaduais, foi o trabalho realizado pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente, cuja proposta principal foi a unificação das diversas áreas ambientais do Estado em uma só corporação – A própria Secretaria.

Um trabalho árduo de planejamento que envolveu colaboradores em situações funcionais diversas, cidades diferentes, salários diferentes, objetivos de atuação diferentes e que deveriam ter, a partir de um

determinado momento histórico, um objetivo comum e uma diretriz comum de atuação em prol da qualidade de vida. Como comunicar isso sem um planejamento macro de atuação? Impossível. O projeto levou 10 anos para ser implantado e até hoje, devido a sua abrangência e dimensão ainda sofre ajustes.

Foram implantadas:

- A unificação do sistema de publicação e folheteria;
- Criação do fluxograma de participação em eventos;
- Unificação das atividades de educação ambiental;
- Ampliação do sistema de atendimento;
- Criação da videoteca Videoambiente;
- Criação de atividades de capacitação de professores e orientação técnica para a reciclagem;
- Organização de exposições didáticas de meio ambiente.

Outro processo importante na formação e aprendizado profissional foi a implantação de um planejamento ao longo de 5 anos de atuação junto ao Museu Geológico Valdemar Lèfévre, de cupinzeiro à referência em geologia. Para isso alguns passos foram dados: o estudo da organização e seus públicos; a preparação do planejamento, mesmo que ainda rústico, mas com objetivos bem traçados. Era chegada a hora de efetivar tudo o que havia sido pensado, estudado e planejado. Produzir, criar o efeito esperado tanto na arquitetura, sentido físico do local, e também no espaço imaginário que se queria efetuar na memória afetiva de seus públicos. Estabelecer, por meio das ações propostas, um vínculo que tornasse possível a credibilidade da mantenedora e dos públicos. Assim efetivou-se:

- O plano de revitalização do parque da Água Branca;
- O plano de patrocínio junto a Fundação Vitae e a Petrobras;
- Criação do plano de mídia e assessoria de imprensa;
- Criação e implantação de exposições itinerantes.

Esses três modelos escolhidos, experiências profissionais representam e significam, o uso contínuo dos princípios de relações públicas e, também, a trajetória profissional que acalentou a proposta de teorização das Relações Públicas.

A teoria, ou melhor, os processos teóricos nascem do empenho à prática ética das Relações Públicas no contexto organizacional, as premissas que serão apresentadas trazem consigo o arcabouço necessário ao campo de atuação da área, e abre espaço para outros profissionais se colocarem e ampliarem o modelo a ser apresentado.

A ciência produz teorias. Esta relação é tão complementa, ou dialética, se assim o desejar, que existe um axioma de Bunge, excepcionalmente conhecido e citado por inúmeros cientistas: "não há ciência moderna sem teoria...sem teoria obter-se-á informação superficial e desconexa: só dentro teoria se alcança a profundidade e a totalidade"²⁰

Nesse contexto, são apresentados os três princípios básicos do processo teórico de Relações Públicas:

Os três (Ps) das Relações Públicas: Perceber – Planejar – Produzir

Perceber – Todo processo de percepção do contexto no qual está inserida a organização, no que se refere à pesquisa, à análise, à observação criteriosa, metodológica calcada no estudo de cenários por meio da elaboração de análise de tendência e nas auditorias e sondagens para o entendimento da organização e de seu entorno; Toda organização tem por obrigação, por meio de seus profissionais de comunicação, de ouvir seus públicos e aprender com eles. Estabelecer uma relação de confiança, uma via de mão dupla,

...Para existir um bom nível de funcional de Relações Públicas, deve existir, entre a organização e seus públicos, um sistema que permita a fluência

²⁰ Trecho do livro de Roberto Porto Simões, *Relações Públicas: função política*, no qual ele faz menção a obra de Mario Bunge – *Teoria e realidade* da editora perspectiva

de informações nos dois sentidos, tanto de ida como de volta. A existência desse “canal” conduziria, de modo contínuo e desimpedido, a palavra dos públicos para junto do poder de decisão e deste para o público. Isto acontecendo, a percepção dos que decidem conterà uma variável a mais...” (SIMÕES 1995 p87)

O profissional de Relações Públicas deve tornar-se um observador direto da organização, criando mecanismos de avaliação e interatividade com seus públicos. A exemplo, podemos citar o trabalho desenvolvido por Vera Giangrandi, junto à Rede Pão de Açúcar, na qual desenvolveu um sistema de diálogo com as donas de casa, para buscar informações que pudessem melhorar a própria organização.

A percepção do entorno, do contexto, bem como a criteriosa escolha da metodologia de pesquisa a ser aplicada e sua análise são valiosos preceitos na condução das Relações Públicas no Universo da comunicação organizacional.

Planejar – não existe comunicação sem a noção exata de que se tem que administrar recursos e, para tanto, saber para quem se fala, como se fala, quais os instrumentos a serem utilizados e quando se pode e se deve expressar a organização;

“um plano estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte da sua empresa, de estar abrindo um negócio ou fazer parte de uma empresa amadurecida, você precisará de um processo de planejamento para lhe indicar a direção certa e para guiá-lo ao longo do caminho.” (TIFFANY ET PETERSON. 1998 p18)

Sem planejamento, uma organização corre risco de instabilidade, de falta de objetivos, de desqualificação no mercado e, portanto, perdas e danos irreversíveis. O ato de planejar requer minucioso envolvimento dos

profissionais das diversas áreas, mas em específico cabe aos Relações Públicas um empenho maior por conta de suas funções no contexto organizacional.

“O planejamento é um instrumento para a eficácia das atividades de relações públicas porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados” (KUNSCH.. 2003 p316)

Assim, as Relações Públicas tem no planejamento e em seus pressupostos metodológicos a base de sua atuação.

Produzir – tudo a que a organização aspira, deseja, é estar na memória afetiva de seus públicos de maneira positiva; por isso, é preciso produzir, aqui entendida a palavra no sentido de efetivar, tornar viável, ações que revelem a organização, que demonstrem o discurso organizacional na sua íntegra, compartilhando as verdades com seus públicos estratégicos.

Dentro da questão da memória afetiva, isso implica também na afirmação da atitude dos públicos para com as organizações. Neste contexto, é preciso salientar os componentes da atitude, historicamente conhecidos e trabalhados pela Psicologia Social, são eles: O fator cognitivo – elemento informativo que dá vida ao objeto; propõe a existência do objeto em questão à mente do indivíduo, dando significado; O fator afetivo – esse elemento é o ponto chave da atitude, cria os mecanismos de rejeição ou aceitação do objeto apresentado, a partir de uma visão ora emocional, ora racional; o fator conativo – elemento vinculado à questão comportamental e de conhecimento prévio do indivíduo sobre outras condicionantes do universo referencial do objeto em questão.

Para as Relações Públicas, essa questão se relaciona, diretamente, à efetivação das ações planejadas. O comportamento do público e sua atitude positiva para com a organização é condição essencial a trabalho

de comunicação e persuasão; estabelecer os três componentes da atitude no contexto das Relações Públicas é, acima de tudo, estar em consonância com os objetivos da organização e o interesse dos públicos.

O campo de atuação das Relações Públicas se afigura um universo novo, a trabalhar ainda, com outros temas, tais como: governança corporativa e diplomacia empresarial, mas o que se mostra mais concreto e imediato é a atuação no foco institucional, garantindo a disseminação dos ideais, dos valores e diretrizes da organização, estabelecendo e formulando seus princípios organizacionais.

4.9 A opinião dos especialistas

Ao efetivar-se esta pesquisa qualitativa com especialistas, por meio de entrevistas individuais, o objetivo principal foi identificar e avaliar a opinião desses formadores de opinião sobre o papel das relações públicas na empresa moderna. Para Kunsch: (...) “a pesquisa em relações públicas tem como objetivo conhecer a opinião dos públicos, construir diagnósticos da área ou setor de comunicação...”(2003, p235)

A pesquisa corroborou com o estudo das relações públicas apresentado neste capítulo. A opção foi pela entrevista em profundidade com profissionais de mercado e academia que atuam e vivenciam as relações públicas em sua plenitude, principalmente por assumirem cargos de responsabilidade, nas empresas e instituições de ensino em que atuam há mais de cinco anos.

A palavra de especialistas ajuda a entender e a estabelecer uma reflexão profunda sobre a atuação de relações públicas hoje.

A escolha desses especialistas se deu por critério de julgamento e conveniência, a partir do conhecimento do autor sobre o mesmo no seu

círculo de convivência. Foi instituído um filtro, cujo mote principal foi a formação em relações públicas. Outros fatores que foram considerados, mas não excludente a falta de um deles:

- ter nível gerenci
- ter escrito sobre o tema relações públicas; e
- ter algum tipo de vinculação com a academia, seja como professor, palestrante ou banca em projetos de conclusão de graduação e pós-graduação.

Salienta-se que foram enviadas 30 cartas convites e obteve-se 17 respostas positivas para a efetivação da entrevista.

Foram entrevistados:

- Luiz Alberto de Farias - professor e coordenador de curso e comunicação da Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL;
- Elisete Baião – professora UNICSUL;
- Agatha Eugênio Camargo – gerente de marketing da GIMBA;
- Karina Sassoon – gerente de marketing ATENTO;
- Marisa Bravi – Diretora executiva MSB Consultoria;
- Ethel Pereira – professora Faculdade Cásper Líbero;
- Marília Lobo – Sócia-diretora da Verus Comunicação;
- Carolina Borges – Sócia-proprietária Hybrida Comunicação;
- Carolina Franzon Terra – Coordenadora de Comunicação MERCADO LIVRE;
- Natalia Reia – Gerente de Comunicação NETZA;
- Sergio Murilo da Silva – Professor UNICSUL;
- Rita de Cássia Borges – Diretora de Marketing e Comunicação GRUPO LORRAN;
- Else Lemos – Coordenadora de Comunicação Institucional da LIBBS LABORATÓRIOS;

- Ana Bortoletto – Analista de Alianças Sênior da TOTVS TECNOLOGIA;
- Juliana Rodrigues – responsável pela comunicação interna da CPM; Valeria Castro – Professora e vice diretora de cultura da ABRP SP;
- Renata Luzzi – gerente de marketing e comunicação da VELOCITÁ Marketing Esportivo
- Claudia D’Amato – diretora de atendimento LVBA

4.9.1 Análise Interpretativa

Esta análise foi desenvolvida por meio de roteiro estruturado, discutido em entrevista pessoal na tentativa de elucidar perguntas e dúvidas e buscar respostas às questões propostas, a partir da visão dos entrevistados. Alguns depoimentos foram mantidos na íntegra para reforçar e qualificar o papel das relações públicas.

Um dos focos da entrevista foi entender a importância do profissional de relações públicas hoje, dentro das empresas e nas agências de comunicação. O que se observa é uma valorização muito grande da profissão. Houve uma mudança de pensamento quanto à atuação profissional de relações públicas. Assim, também considera Carolina Terra “Creio que nestes últimos anos, a imagem tem melhorado muito. Há uma melhor compreensão do que faz um profissional de RP e no que a atividade de RP pode somar às outras atividades de comunicação.”

É relevante ressaltar que cada vez mais, segundo esses profissionais, o relações públicas está mais estratégico e menos operacional. O RP tem sua formação voltada para uma visão mais estratégica de comunicação, com base na construção de relacionamentos sustentáveis.

Karina Sassoon reafirma isso enfatizando também sua função estratégica:

“Cada vez mais tenho notado o papel primordial do RP nas empresas. O RP, até por sua formação, acaba desenvolvendo um olhar mais abrangente, o que permite a este profissional agregar valor ao negócio e à empresa. É importante que o RP conheça profundamente a organização, seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, para que possa traçar a melhor estratégia de comunicação para determinada organização.”

Ainda neste contexto, ressalta-se também o papel das relações públicas na comunicação integrada, ou seja, não é somente na organização como um todo mas também no próprio departamento de comunicação que significativamente o relações públicas cresceu. Claudia D’Amato nos diz,

“O profissional de Relações Públicas, por sua formação mais abrangente, consegue ter uma visão mais estratégica da comunicação e não fragmentada, por ferramenta. É possível entender o mix de comunicação necessário em cada situação e sugerir ações integradas.

O que confirma seu preparo profissional para dentro do mix da comunicação atuar nos relacionamentos com os públicos da organização. É do senso comum que ainda há muito o que fazer para validar o caminhos das relações públicas nas organizações ,mas muita coisa positiva foi feita pelos profissionais que desde muito vêm focando suas atividades para a melhora dos processos comunicacionais como um todo. O que podemos afirmar categoricamente é que a boa formação profissional tem colaborado para a ascensão da comunicação dentro das organizações. Assim arremata Ana Bortoleto,

“Além da grande diferenciação que a formação de comunicação voltada para o mundo corporativo, acredito que o principal atributo que ainda diferencia o RP perante outros profissionais de comunicação seja a atenção para os processos de comunicação

do ponto de vista de seus públicos. Isso se traduz na análise que faz de como cada acontecimento impacta e provoca reação de cada público e, a partir disso, costura resoluções, discursos, etc. ”

Atreladas à importância das relações públicas, os profissionais elencaram áreas de atuação e atividades que hoje compõem um escopo fundamental para atuação de Relações Públicas.

Deve-se ressaltar que, de maneira geral, todos concordam que torna-se impossível o trabalho de relações públicas se esses não estivessem de alguma forma próximos da alta direção, tendo em vista os níveis de respostas exigidos para a manutenção de um bom relacionamento com os públicos de interesse da organização. Também são unânimes ao dizer que o conjunto de instrumentos de comunicação desenvolvidos dentro das organizações, de forma orquestrada, é ponto-chave para o sucesso da atividade. É atividade meio dentro da empresa, uma grande facilitadora de diversas ações ou áreas da empresa com as quais exerce função estratégica.

“O RP pode atuar nos diversos níveis. O ideal é sua ligação diretamente à alta direção, permitindo uma visão macro e atuação estratégica independente, no qual o planejamento de comunicação é feito de forma macro e também como suporte às diversas áreas” - Cláudia D’amato.

Em sua maioria, os profissionais elencaram áreas e atividades, que de alguma forma já estão contempladas, ou seja as já conhecidas e exercidas há muitas décadas mas também trouxeram novos caminhos de atuação.

Podemos destacar :

Como setores de atuação: a indústria, o comércio, serviços, ONGs, turismo, governo, para indivíduos (personalidades). Agências. Nas redes varejistas de auto-serviço.

Como atividades já conhecidas:

- Planejamento estratégico,
- Planejamento tático,
- Coordenação e implementação do plano de ações,
- Gestão da comunicação
- Pesquisas de opinião, Pesquisas institucionais e de opinião
- Eventos,
- Relacionamento com imprensa,
- Gerenciamento de crise
- Comunicação interna
- Comunicação Externa
- Gestão e Gerenciamento de Crise
- Responsabilidade Social
- Assessoria de Imprensa
- Eventos
- Pesquisa de mercado
- Relacionamento com a comunidade
- Relacionamento com acionistas
- Relacionamento com cliente/consumidor
- Relacionamento com fornecedores.
- Marketing,
- Ouvidoria,
- Relações Institucionais
- Relações Governamentais.
- Apoio e patrocínio a projetos sociais, ambientais e institucionais
- Assessoria Política
- Cerimonial e Protocolo
- Reputação, imagem e identidade corporativa
- Realização de projetos culturais
- Propaganda Institucional

- Coordenação e alinhamento de publicações

- Novos paradigmas

- Gerenciamento de Questões Públicas
- Avaliação e mensuração de resultados
- Governança Corporativa
- Gestão de negócios
- Consultoria e gerenciamento para elaboração de manuais de ética empresarial
- Alianças corporativas
- Relacionamento com Investidores
- *Advocacy*
- *Policy*

Sendo os dois últimos atividades de acompanhamento governamental

O que se afigura como cenário de atuação profissional é uma vasta e bem estruturada área para o trabalho das relações públicas dentro da organização e sinergia com os processos administrativos. Quanto aos novos paradigmas de atuação para o Relações Públicas, o que fica claro é a abrangência e a inclusão de áreas que antes eram fechadas à comunicação, principalmente a governança corporativa, a gestão de novos negócios e a área de alianças, Carolina Borges conclui:

“Por ser possível, para as Relações públicas, propiciar diferentes ângulos de visão sobre uma mesma questão e dessa maneira, contemplar de forma mais abrangente a problemática, destaco a atuação multidisciplinar, extremamente difundida e aplicada em outras profissões, como uma estratégia perante a solução de problemas e prevenção de outros. Se nos concentrarmos na atuação dentro de uma empresa, acredito no trabalho do profissional

de relações públicas dentro como foco sinérgico para o alcance dos objetivos empresariais”.

Ao longo dos últimos anos, o campo de atuação das relações públicas passou a ser a comunicação organizacional, saindo do foco puramente institucional. “o entendimento é que sejam áreas imbricadas, cada qual independente, mas influenciando a outra de forma direta”, salienta Luiz Alberto de Farias.

Diferente da posição deste autor que vê a comunicação organizacional como campo de atuação para as relações públicas. Neste tópico não há uma unanimidade, parte acredita ser a comunicação organizacional área diferente das relações públicas e outros vêem como campo de atuação da mesma. O que fica patente é que eles entendem a dimensão estratégica da comunicação organizacional, sua abrangência, englobando a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, e principalmente, vêem nessa comunicação a única forma de se atingir os objetivos empresariais.

No mais, o que se pode concluir é que, no contexto do processo de comunicação, as relações públicas contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento de atividades estratégicas que influenciassem os públicos, os relacionamentos e os procedimentos de interface social das organizações.

Assim, afirma Carolina Terra

Absolutamente fundamental. Considero as RP o liame que une todas as disciplinas, atividades e atribuições da comunicação organizacional. As RP permitem à empresa e à alta gestão visualizar todas as atribuições comunicacionais pertinentes à organização.

Também salienta Rita de Cássia Ribas

“O profissional de Relações Públicas deve conduzir a comunicação organizacional objetivando agregar todos os interesses, opiniões e sugestões dos públicos estratégicos, analisando-os, implantando-os e gerenciando-os. Neste sentido, age como um propulsor de todos os canais de comunicação, estimulando a mobilização e participação dos públicos envolvidos no processo da organização.

Conclui Else Lemos

“As Relações Públicas propõem um trabalho mais amplo, que exige reflexão sobre a integração entre as atividades de comunicação como um todo. É uma atuação menos "tarefeira" e mais reflexiva, que promove o agir estratégico da comunicação organizacional frente aos públicos de interesse”.

Mas se sabe que a atuação profissional de relações públicas ganhou, na última década, grande expressão nacional, com o aumento de cursos e principalmente com o alto índice de empregabilidade, o que denota as necessidades de mercado exigindo maior demanda por profissionais e estudantes. Também isso exige um esforço muito grande dos órgãos de congregação de profissionais e das universidades no que se refere a formação e qualificação de novos profissionais, tanto no âmbito da graduação quanto da pós-graduação. E a pergunta é: o que mais pode ser feito? Sabemos que ainda é preciso um trabalho assertivo e diferenciado de disseminação do papel das relações públicas em muitas instituições, para que haja mais respeito às atividades e ao profissional.

No cômputo geral, fica claro que a melhora no nível de conhecimento sobre relações públicas é muito grande, mas muita coisa ainda deve ser feita e por isso alguns fatores foram ressaltados, são eles: a participação efetiva das universidades na disseminação da importância da atuação

profissional após a conclusão do curso; e também a discussão com os órgãos de classe sobre os caminhos da profissão; um melhor posicionamento público dos órgãos de classe, bem como a criação de campanhas nacionais de esclarecimento, também focadas nos presidentes de empresas, empresários de todos os ramos e executivos; promoção de mais eventos na área em todo Brasil; e a utilização das diversas mídias para a conscientização do papel e importância do relações públicas nas organizações.

Finalizam dizendo que o papel de ser um agente divulgador da profissão cabe, acima de tudo, a quem está atuando no mercado.

Outro ponto salientado por alguns dos entrevistados é que relações públicas não pode ser um feudo fechado e hermético, mas primeiro deve congrega vários profissionais de comunicação, principalmente em seus órgãos de regulamentação e associativos. Aqui são registrados depoimentos que também merecem nossa atenção, são eles:

No que se refere a uma maior abertura do campo de atuação:

"Penso que se deve acolher aqueles que não são formados em RP, mas as praticam, estimulando o crescimento do grupo e fomentando a sua associação.
Luiz alberto de farias

"Em primeiro lugar, desapegar-se do título. Há tantos anos os RPs brigam por uma "reserva de mercado" e por destacar quem não é RP e simplesmente perdeu espaço. Valorizar o trabalho, aprender a falar a linguagem do mercado e apresentar resultados são fundamentais para seu fortalecimento". Claudia D'Amato

No que se refere a atuação das associações, com foco no esclarecimento, no ensino:

"O RP ainda está muito associado à realização de eventos ou ao assessor de imprensa. O campo de atuação do RP é muito mais vasto. Uma das possibilidades é focar nas associações de classe que representam este profissional e mesmo as

associações com foco em Comunicação (ABA, ABERJE, ABEMD). Se elas pudessem divulgar mais este perfil, com case de profissionais que atuam no setor ou criar fóruns e debates com profissionais de RP, talvez seria uma maneira de difundir o verdadeiro papel do RP". Karina Sassoon

"Ter cada vez mais representatividade profissional para tornar conhecido o importante trabalho desenvolvido, que deve ser entendido como uma ferramenta estratégica de gestão". Marisa Bravi

"Um trabalho de esclarecimento a respeito da profissão junto aos empresários e executivos das organizações, bem como um trabalho de base nas escolas de administração de empresas, para que os futuros gestores conheçam a nossa atividade". Ethel Pereira

"Maior integração dos profissionais, divulgação e defesa da profissão em empresas e universidades. Assim como ocorre na área de publicidade, divulgação intensa na mídia de ações de rp, empresas, agências e organização de prêmios pode reforçar no público em geral o conceito e a importância das relações públicas". Marília Lobo

"A questão é muito importante. É necessária uma atuação mais efetiva dos órgãos/ entidades de classe para divulgar, propor legislação pertinente para o exercício da profissão e o planejamento para conscientização e divulgação sistematizada das funções do profissional de Relações Públicas. No programa de divulgação é preciso ressaltar os diferenciais e os fatores competitivos deste profissional diante do mercado globalizado e contemporâneo, exemplificando atuações e situações reais". Rita de Cássia Ribas

"Acredito que, antes de mais nada, o profissional que deixa a Universidade deve compreender claramente qual é o seu papel, quais suas potencialidades e como pretende atuar no mercado de trabalho. Há várias relações-públicas No mercado, mas nem sempre há uma real compreensão do papel a desempenhar. A conscientização dos graduados sobre a importância de sua atividade profissional é o primeiro passo para que a profissão repercuta positivamente. Já temos visto muita mudança neste sentido, mas ainda há muito a fazer.

Também é importante fortalecer as entidades ligadas à área (ABRP, Conferp, etc)". Else Lemos

O último fator que fica patente são as questões de ensino e da existência de uma teoria de Relações Públicas. Todos sentem falta de mais publicações na área e alguns se dizem interessados em escrever sobre o assunto mas não têm tempo para concretizar o interesse.

Alguns ainda não se sentem capazes para escrever por acharem que não têm o conhecimento profundo das teorias ou o rigor acadêmico necessários, mas estariam disponíveis se o texto fosse vinculado a cases ou relatos de atividades específicas.

Sabe-se que há necessidade de profissionais se enveredarem por esta área, pesquisando, escrevendo e publicando material que possa contribuir para que, num futuro muito próximo haja, aqui no Brasil, muito mais livros, revistas e periódicos especializados em comunicação e relações públicas, além, é claro, de uma teoria que dê maior arcabouço científico ao propósito de existência das Relações Públicas.

Capítulo V

5.1 pesquisa - o método para a construção do saber

“A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Essa preocupação por revelar as convicções subjetivas é comum da etnografia, observação participante, pesquisa-ação, e os vários outros tipos de pesquisa qualitativa. Para muitos pesquisadores qualitativos as convicções subjetivas das pessoas têm primazia explicativa sobre o conhecimento teórico do investigador. (RICHARDSON, 1999 p123)

Este capítulo traz como foco principal a pesquisa, em especial, o estudo exploratório - são realizados a partir de dados secundários, já disponíveis, e têm como principais características a informalidade, a flexibilidade e a criatividade(SÂMARA. 1997 p24). - desenvolvido com o objetivo de estruturar uma análise textual dos enunciados dos princípios organizacionais, a partir da avaliação de organizações atuantes no país, com respaldo de uma instituição séria e confiável, como a Fundação Instituto de Administração – FIA.

A fim de facilitar a análise, foram criados seis protocolos de avaliação de dados, cujo objetivo era refinar as informações e definir quais empresas seriam finalistas para a entrevista com gestores, visita técnica e estudo dos materiais institucionais.

Entende-se ser esse tipo de pesquisa o mais indicado tendo em vista a lógica de construção do saber que é proposta.

5.2 Estudo exploratório

A opção, no intuito de organizar o estudo, foi escolher, como universo de trabalho, o Guia Você S/A Exame das Melhores Empresas para se trabalhar, organizado pela FIA²¹ e publicado em setembro de 2005, que indica as 150 melhores empresas do país. O Guia Você S/A Exame foi lançado em 1997 e tem uma trajetória de respeitabilidade e ética; outro fator importante para a escolha se deve ao fato de que a partir de 2005 o Guia adotou mais um indicador – A Identidade institucional.

“Muito mais do que satisfação e motivação – que são produtos importantes no clima – a identidade mostra como as empresas estão construindo o relacionamento de longo prazo com seus talentos. Qual é o grau de aderência deles aos valores corporativos, aos produtos e à visão estratégica da empresa.”²²

Procurou-se, nesse contexto, elementos que se aproximassem dos preceitos teóricos fundamentais à atuação das relações públicas, são eles: relacionamento, identidade e imagem.

O universo referencial da pesquisa do Guia foi, em 2005, de 488 empresas avaliadas. Em 2006, esse índice foi de 504 empresas. Como metodologia, a pontuação da empresa é dividida entre índices, que são a reunião das notas nas quatro categorias avaliadas pelos funcionários, e de indicadores ligados às práticas de Recursos Humanos. Juntos, eles formam a pontuação geral de cada empresa, que vai de 0 a 100, também chamada de Índice de Felicidade no Trabalho. Os índices e indicadores

²¹ EQUIPE DA FIA

Joel Dutra é responsável pela metodologia e coordenação técnica da pesquisa. Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), da Universidade de São Paulo.

André Fischer faz parceria com Joel Dutra na elaboração da metodologia e na coordenação técnica da pesquisa. É coordenador do MBA de Recursos Humanos da FIA e do Laboratório de Ensino e Aprendizagem da FEA..

Elza Veloso é doutoranda da FEA/USP e, desde 2005, faz parte da equipe de coordenação técnica do Guia. É gerente da pesquisa..

²² Extraído da carta do editor publicado no guia exame de setembro de 2005.

são:

ÍNDICES

Felicidade no Trabalho

É o índice geral de melhores empresas para trabalhar, vai de 0 a 100. Mede as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho.

Qualidade do Ambiente de Trabalho

De 0 a 100, mede a percepção dos funcionários sobre **identidade** (ligada à estratégia e valores da empresa), **satisfação e motivação** (ligada aos processos de gestão), **aprendizado e desenvolvimento** (crescimento pessoal e de carreira) e **liderança** (o papel dos chefes).

Qualidade na Gestão de Pessoas

De 0 a 100, avalia as políticas de recursos humanos. É composto pela média das notas de remuneração e benefícios, carreira, educação, saúde, integridade do trabalhador e responsabilidade social e ambiental.

INDICADORES

Remuneração e benefícios

Pagar salários acima da média indica que a empresa consegue manter funcionários de alta performance no longo prazo. Benefícios diferenciados refletem a preocupação com o bem-estar dos funcionários.

Carreira

Indica a perspectiva de crescimento profissional na empresa e suas ações para proporcionar suporte ao desenvolvimento dos empregados.

Educação

Mostra como a organização prepara as pessoas para o futuro dentro e fora de suas dependências.

Saúde

Além de aspectos práticos, como um bom plano de saúde, inclui prevenção, educação e extensão desses benefícios à família dos funcionários.

Integridade física

Indica a preocupação com prevenção de acidentes e eliminação de riscos e com um ambiente de trabalho saudável, física, social e psicologicamente.

Responsabilidade social e ambiental

Indica a preocupação com o bem-estar dos funcionários, dos familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo, além da preservação do meio-ambiente.

Liderança

Mostra como os funcionários avaliam o papel dos chefes em relação à comunicação, justiça, promoção do aprendizado e, ainda, se os líderes têm discurso e ações coerentes.

Satisfação e motivação

Está ligado ao salário, aos bônus, ao trabalho em si, ao ambiente físico e às perspectivas de crescimento, fatores responsáveis por motivar os profissionais

Identidade

Indica se o funcionário conhece e compartilha os objetivos da empresa, se tem orgulho de fazer parte dela e acredita em sua postura ética.

Aprendizado e desenvolvimento

Mede a percepção dos empregados quanto ao aprendizado no trabalho, educação corporativa e oportunidades de promoção.

5.2.1 Os protocolos de pesquisa

Entendido o universo da pesquisa, buscou-se criar protocolos que ajudassem a fazer o acompanhamento das organizações ao longo de um ano, ou seja, até 2006, e assim efetivar-se as entrevistas.

Foram criados os seguintes protocolos:

1º. Protocolo
As empresas devem ter a matriz situada na cidade de São Paulo;
2º. Protocolo
Empresas que têm seus princípios organizacionais publicados em site institucional
3º. Protocolo
Empresas que publicaram pelo menos (2) dois tipos diferentes de princípios, dos (3) três que são o foco da tese – missão, visão e filosofia.
4º. Protocolo
análise dos textos publicados sob os critérios,
Primeiro foco - língua portuguesa e análise de texto
Para efeito desta análise foram considerados:
1. Utilização dos tempos verbais;
2. Adjetivações;
3. Indicação de circunstância – Advérbio de modo
4. Termos genéricos;
5. Coerência textual;
Segundo foco - contemplar aspectos técnicos essenciais na abordagem de relações públicas
6. Abrangência;
7. Indicação de públicos.
5º. Protocolo
Permanecerão listadas as empresas que melhor indicaram seus princípios organizacionais, dentro dos critérios de clareza e objetividade
6º. Protocolo
As empresas finalistas deverão fazer parte do guia exame 2006, ou seja, estarem novamente indicadas no guia.

A escolha dessa metodologia, focada em um universo determinado de empresas inscritas e classificadas no Guia Você S/A Exame, portanto, amostra não probabilística – foi definida por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com suas experiências e objetivos do estudo.

Entende-se que seria a forma mais adequada para com a criação dos protocolos ter uma amostra não probabilística por conveniência - os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador – e por julgamento – os elementos da amostra são selecionados segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo - . Assim, a opção foi determinar, por meio dos protocolos, o foco das entrevistas, cujo objetivo principal foi identificar os processos e procedimentos de elaboração dos princípios.

1º. PROTOCOLO

A partir da lista inicial do Guia, selecionou-se empresas que tenham a matriz situada na cidade de São Paulo

As melhores empresas para trabalhar			
1. Empresa	Razão social	Cidade da Matriz	Estado
2. Accor	Ticket Serviços S/A	São Paulo	SP
3. ACSP	Associação Comercial de São Paulo	São Paulo	SP
4. Alcoa Alumínio S.A.	Alcoa Alumínio S.A.	Sao Paulo	SP
5. Alcon Brasil	Alcon Laboratórios do Brasil Ltda	Sao Paulo	SP
6. American Express Brasil	American Express Brasil	São Paulo	SP
7. Apsen Farmacêutica S/A	Apsen Farmacêutica S/A	São Paulo	SP
8. Banco Real	ABN AMRO Real S/A	São Paulo	SP
9. Boehringer Ingelheim do Brasil Química e Farmacêutica Ltda	Boehringer Ingelheim do Brasil Química e Farmacêutica Ltda	São Paulo	SP
10. Braskem S.A.	Braskem S.A.	São Paulo	SP
11. Bristol	Bristol-Myers Squibb Farmacêutica Ltda.	São Paulo	SP
12. BV Financeira	BV Financeira S/A Crédito Financiamento e Investimento	São Paulo	SP
13. Cargill	Cargill	São Paulo	SP
14. Chubb Seguros	Chubb do Brasil Cia. de Seguros	São Paulo	SP
15. Citigroup	Banco Citibank S.A.	São Paulo	SP
16. Computer Associates Programas de Computador Ltda	Computer Associates Programas de Computador Ltda	São Paulo	SP
17. Copagaz	Copagaz Distribuidora de Gás Ltda.	São Paulo	Sp
18. Credicard	Credicard Banco S.A.	Sao Paulo	SP
19. Diageo Brasil Ltda	Diageo Brasil Ltda	São Paulo	SP
20. Dow	Dow Brasil S.A.	São Paulo	SP
21. Eurofarma	Eurofarma Laboratórios Ltda	São Paulo	SP
22. FedEx	Federal Express Corporation	São Paulo	SP
23. Givaudan	Givaudan do Brasil Ltda	São Paulo	SP
24. Ipiranga Química	Ipiranga Comercial Química S/A	São Paulo	SP
25. Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.	Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.	São Paulo	SP
26. Lilly	Eli Lilly do Brasil Ltda	São Paulo	SP
27. Microsiga Software S/A	Microsiga Software S/A	São Paulo	SP
28. Microsoft	Microsoft Informática Ltda	São Paulo	SP
29. Monsanto	Monsanto do Brasil Ltda	São Paulo	SP
30. Mosaic Fertilizantes do Brasil S.A	Mosaic Fertilizantes do Brasil S.A	São Paulo	SP
31. Multibrás Eletrodomésticos	Multibrás S/A Eletrodomésticos	São Paulo	SP
32. Nestlé Brasil Ltda.	Nestlé Brasil Ltda.	São Paulo	SP
33. Novartis Biociências S.A.	Novartis Biociências S.A.	São Paulo	SP
34. Novo Nordisk	Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil	São Paulo	SP
35. Organon do Brasil	Organon do Brasil Ind. e Com. Ltda.	São Paulo	SP
36. Pellegrino	Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda	São Paulo	SP

37. Pepsico do Brasil Ltda.	Pepsico do Brasil Ltda.	São Paulo	SP
38. Porto Seguro	Porto Seguro Cia de Seguros Gerais	São Paulo	SP
39. Procter & Gamble	Procter & Gamble Higiene e Cosméticos Ltda	São Paulo	SP
40. Promon	Promon S.A.	São Paulo	SP
41. Redecard	Redecard S.A	São Paulo	SP
42. Rohm and Haas Química Ltda	Rohm and Haas Química Ltda	São Paulo	sp
43. Sab Company	Sab Company Comércio Internacional S/A	São Paulo	SP
44. Serasa	Serasa S/A	São Paulo	SP
45. Telefônica	Telecomunicações de São Paulo S.A. – Telesp	São Paulo	SP
46. Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	São Paulo	SP

2º. Protocolo

Empresas que têm seus princípios organizacionais publicados em site institucional

As melhores empresas para trabalhar			
Empresa	Razao social	Cidade da Matriz	Estado
1. Accor	Ticket Serviços S/A	São Paulo	SP
2. ACSP	Associação Comercial de São Paulo	São Paulo	SP
3. Alcoa Alumínio S.A.	Alcoa Alumínio S.A.	Sao Paulo	SP
4. Alcon Brasil	Alcon Laboratórios do Brasil Ltda	Sao Paulo	SP
5. American Express Brasil	American Express Brasil	São Paulo	SP
6. Apsen Farmacêutica S/A	Apsen Farmacêutica S/A	São Paulo	SP
7. Banco Real	ABN AMRO Real S/A	São Paulo	SP
8. Boehringer Ingelheim do Brasil Química e Farmacêutica Ltda	Boehringer Ingelheim do Brasil Química e Farmacêutica Ltda	São Paulo	SP
9. Bristol	Bristol-Myers Squibb Farmacêutica Ltda.	São Paulo	SP
10. Copagaz	Copagaz Distribuidora de Gás Ltda.	São Paulo	Sp
11. Givaudan	Givaudan do Brasil Ltda	São Paulo	SP
12. Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.	Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.	São Paulo	SP
13. Lilly	Eli Lilly do Brasil Ltda	São Paulo	SP
14. Microsiga Software S/A	Microsiga Software S/A	São Paulo	SP
15. Monsanto	Monsanto do Brasil Ltda	São Paulo	SP
16. Novartis Biociências S.A.	Novartis Biociências S.A.	São Paulo	SP
17. Novo Nordisk	Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil	São Paulo	SP
18. Organon do Brasil	Organon do Brasil Ind. e Com. Ltda.	São Paulo	SP
19. Pellegrino	Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda	São Paulo	SP
20. Porto Seguro	Porto Seguro Cia de Seguros Gerais	São Paulo	SP
21. Procter & Gamble	Procter & Gamble Higiene e Cosméticos Ltda	São Paulo	SP
22. Promon	Promon S.A.	São Paulo	SP
23. Sab Company	Sab Company Comércio Internacional S/A	São Paulo	SP
24. Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	São Paulo	SP

3º. Protocolo

Empresas que publicaram pelo menos (2) dois tipos diferentes de princípios, dos (3) três que são o foco da tese – missão, visão e filosofia.

As melhores empresas para trabalhar			
Empresa	Razão social	Cidade da Matriz	Estado
1. Alcon Brasil	Alcon Laboratórios do Brasil Ltda	Sao Paulo	SP
2. Apsen Farmacêutica S/A	Apsen Farmacêutica S/A	São Paulo	SP
3. Copagaz	Copagaz Distribuidora de Gás Ltda.	São Paulo	Sp
4. Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.	Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.	São Paulo	SP
5. Lilly	Eli Lilly do Brasil Ltda	São Paulo	SP
6. Monsanto	Monsanto do Brasil Ltda	São Paulo	SP
7. Pellegrino	Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda	São Paulo	SP
8. Porto Seguro	Porto Seguro Cia de Seguros Gerais	São Paulo	SP
9. Procter & Gamble	Procter & Gamble Higiene e Cosméticos Ltda	São Paulo	SP
10. Sab Company	Sab Company Comércio Internacional S/A	São Paulo	SP
11. Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	São Paulo	SP

4º. Protocolo

Análise dos textos publicados sob os critérios, abaixo relacionados :

Foco 1 - na língua portuguesa e análise de texto

Para efeito desta análise serão considerados:

Utilização dos tempos verbais;
 Adjetivações;
 Indicação de circunstância – Advérbio de modo
 Termos genéricos;
 Coerência textual;

Foco 2 - contemplar aspectos técnicos essenciais na abordagem de relações públicas

Abrangência;
 Definição de públicos.

1- Alcon Laboratórios do Brasil Ltda

<http://www.alconlabs.com/br/Aa/Local/mvv.htm> (Missão, Visão e Valores)

TEXTO

1 - Missão

A Alcon Brasil é uma empresa votada à saúde humana, com produtos e serviços de qualidade única, destinada a preservar, melhorar e reestabelecer a visão, criando valor aos acionistas e clientes.

Análise

A Alcon Brasil **é** (conjugação do verbo ser, determinativo) uma empresa votada à **saúde humana**, (neste contexto torna-se genérico) com produtos e serviços de qualidade **única**, (adjetivação) destinada a **preservar, melhorar e reestabelecer** (resgata um objetivo da empresa) a visão, criando valor aos **acionistas e clientes** (Define priorizando 2 públicos).

2 - Visão

Superar as expectativas dos consumidores, clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas para que a Alcon Brasil mantenha a sua indiscutível liderança no mercado brasileiro de oftalmologia e seja reconhecida como a subsidiária líder da América Latina em crescimento de receita e produtividade.

Análise

Visão

Superar (utiliza verbo no infinitivo – sugerindo um objetivo geral da empresa) as expectativas dos **consumidores, clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas** (define outros públicos) para que a Alcon Brasil mantenha a **sua indiscutível** (adjetivação) liderança no mercado brasileiro de **oftalmologia** (define o setor de atuação) e **seja reconhecida** (outro objetivo) como a subsidiária líder da **América Latina** (demonstra abrangência) em crescimento de receita e produtividade.

2- Apsen Farmacêutica S/A

<http://www.apsen.com.br/novosite/index.php?modulo=homes&id=5> (Visão)

TEXTO

1 - Visão

Ser uma empresa inovadora comprometida com a saúde, respeitada, altamente conceituada e competitiva no mercado, com moderna estratégia de gestão e avançados padrões tecnológicos, visando atender às necessidades e aos avanços da medicina.

Análise

Ser uma (utilização do verbo indica objetivo) empresa **inovadora** Adjetivação **comprometida** ADJETIVAÇÃO com a saúde, **respeitada**, ADJETIVAÇÃO **altamente** ADVERBIO DE MODO **conceituada e competitiva** ADJETIVAÇÕES no mercado, com **moderna** ADJETIVAÇÃO estratégia de gestão e avançados padrões tecnológicos, (APRESENTA DIFERENCIAIS) **visando** (DE NOVO PROPÕE OUTRO OBJETIVO) atender às necessidades e aos avanços da medicina.

<http://www.apsen.com.br/novosite/index.php?modulo=homes&id=6> (Missão)

Missão

Pesquisar e desenvolver medicamentos destinados à preservação da saúde, acreditando na busca permanente da excelência para beneficiar seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, sem agredir o meio ambiente.

Análise

Pesquisar e desenvolver (INICIA O TEXTO COM VERBOS NO INFINITIVO) medicamentos (MENCIONA GENERICAMENTE O PRODUTO) destinados à preservação da saúde, acreditando na busca permanente da excelência (DEMONSTRA POLÍTICA DA EMPRESA) para beneficiar seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, (APRESENTA PÚBLICOS PRIORITÁRIOS) sem agredir o meio ambiente (DEMONSTRA POLÍTICA DA EMPRESA).

3 - Copagaz Distribuidora de Gás Ltda.

http://www.copagaz.com.br/sobre_copagaz/visao_missao_valores.asp (Visão, Valores e Missão)

TEXTO

1- Missão

Engarrafar e distribuir GLP (gás liquefeito de petróleo) satisfazendo as necessidades de energia de um número crescente de pessoas e empresas, com qualidade e a um preço justo. Respeitamos o meio ambiente, somos leais com nossos parceiros, geramos satisfação aos colaboradores, defendemos a rentabilidade e o crescimento esperado pelos acionistas e apoiamos a nossa rede de distribuição de tal forma que aos usuários finais de GLP seja garantido um fornecimento com conforto, praticidade, segurança e rapidez.

Análise

Engarrafar e distribuir (inicia com verbo no infinitivo) GLP (gás liquefeito de petróleo) (ESPECIFICA O PRODUTO) satisfazendo as necessidades de energia de um número crescente de pessoas e empresas, com qualidade e a um preço justo. Respeitamos o meio ambiente, somos leais com nossos parceiros, geramos satisfação aos colaboradores, defendemos a rentabilidade e o crescimento esperado (APRESENTA QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA E POLÍTICAS) pelos acionistas (PÚBLICO PRIORITÁRIO) e apoiamos a nossa rede de distribuição de tal forma que aos usuários finais de GLP seja garantido um fornecimento com conforto, praticidade, segurança e rapidez. (INDICA VALORES)

Visão

Ser reconhecida como uma empresa preocupada com as necessidades dos seus clientes, com a excelência de atendimento, como referência em eficiência administrativa, em conduta ética e responsabilidade social, como um investimento recompensador e como o melhor local para os seus colaboradores se desenvolverem profissionalmente.

Análise

Ser (VERBO NO INFINITIVO) reconhecida como uma empresa preocupada ADJETIVO com as necessidades dos seus clientes, (IDENTIFICA PÚBLICO PRIORITÁRIO) com a excelência de atendimento, (POLÍTICA) como referência em eficiência administrativa, em conduta ética e responsabilidade social, como um investimento recompensador e como o melhor local para os seus colaboradores (IDENTIFICA PÚBLICO PRIORITÁRIO) se desenvolverem profissionalmente.

TEXTO SEM COERÊNCIA, CONFUSO.

4 - Janssen-Cilag Farmacêutica Ltda.

<http://www.janssen-cilag.com.br/empresa/missao.asp?area=0&item=3> (Missão e Valores)

TEXTO

1

Missão e Visão

Janssen-Cilag Brasil busca tornar-se a mais competitiva empresa farmacêutica e estar entre as 5 maiores do mercado farmacêutico ético. Para alcançar nossa visão devemos:

.: Balancear o foco entre produtos existentes e novos, sendo capazes de manter a liderança nas principais franquias de produtos existentes e de desenvolver novas franquias através de produtos de originadoras, parcerias e licenças.

.: Entender melhor os condicionantes do comportamento dos clientes/consumidores para criar e aumentar nossa habilidade de segmentar e satisfazer as necessidades desses diferentes grupos. O uso inteligente dessa informação nos permitirá transformar nossos produtos e serviços em soluções.

.: Ter pessoas com as quais tenhamos orgulho de trabalhar e que se realizam individualmente e em time, remando juntas na mesma direção e alcançando seu potencial máximo. Comprometimento e confiança são as formas para assegurar que todos os esforços estejam direcionados para atingir a liderança do negócio.

.: Ter um sistema gerencial, estrutura, processos e estratégias simples e claros, partilhados e focados nos clientes/consumidores. Os processos de suporte devem estar interligados ao negócio.

Nossa Empresa, Janssen-Cilag, deve construir sua forte imagem com base na qualidade, ética, confiança e inovação, através de parcerias com clientes, consumidores e fornecedores.

Análise

Missão e Visão

Janssen-Cilag Brasil busca tornar-se a mais competitiva empresa farmacêutica e estar entre as 5 maiores do mercado farmacêutico ético. (FAZ AFIRMAÇÃO CONTUNDENTE SOBRE O TEMA) Para alcançar nossa visão devemos:

PROPÕE POSTULADOS QUE ORA SE CONFUEM COM OBJETIVOS ORA COM PREMISSAS BÁSICAS DE ATUAÇÃO OU COM POLÍTICAS; NO GERAL TEXTO AMBÍGUO

.: Balancear o foco entre produtos existentes e novos, sendo capazes de manter a liderança nas principais franquias de produtos existentes e de desenvolver novas franquias através de produtos de originadoras, parcerias e licenças.

.: Entender melhor os condicionantes do comportamento dos clientes/consumidores para criar e aumentar nossa habilidade de segmentar e satisfazer as necessidades desses diferentes grupos. O uso inteligente dessa informação nos permitirá transformar nossos produtos e serviços em soluções.

.: Ter pessoas com as quais tenhamos orgulho de trabalhar e que se realizam individualmente e em time, remando juntas na mesma direção e alcançando seu potencial máximo. Comprometimento e confiança são as formas para assegurar que todos os esforços estejam direcionados para atingir a liderança do negócio.

.: Ter um sistema gerencial, estrutura, processos e estratégias simples e claros, partilhados e focados nos clientes/consumidores. Os processos de suporte devem estar interligados ao negócio.

Nossa Empresa, Janssen-Cilag, deve construir sua forte imagem com base na qualidade, ética, confiança e inovação, através de parcerias com clientes, consumidores e fornecedores.

(MISTURARAM OS DOIS CONCEITOS EM UM SÓ SEM ESTABELECEER PARÂMETROS DE LINGUAGEM PARA SEU ENTENDIMENTO)

5 - Eli Lilly do Brasil Ltda

http://www.lilly.com.br/quemsomos/missao_visao.aspx (Missão e Visão)

TEXTO

1 - Missão

Por que existimos.

Proporcionamos aos clientes "Respostas que Fazem a Diferença" mediante medicamentos inovadores, informações e um excepcional atendimento ao cliente, possibilitando que as pessoas vivam uma vida mais longa, saudável e ativa.

Análise

Por que existimos. (INICIA O TEXTO REMETENDO À QUESTÃO DO CONCEITO)

Proporcionamos aos clientes (INDICA PÚBLICO) "Respostas que Fazem a Diferença" (APRESENTA SLOGAN) mediante medicamentos (APRESENTA DE MANEIRA GENÉRICA O PRODUTO) inovadores, (ADJETIVAÇÃO) informações e um excepcional (ADJETIVAÇÃO) atendimento ao cliente, possibilitando que as pessoas vivam uma vida mais longa, saudável e ativa.

Visão

Nossa promessa.

"Respostas que Fazem a Diferença": esse é o alicerce de nossa promessa aos clientes. Cumpriremos essa promessa ouvindo e compreendendo as necessidades de nossos clientes e agregando valor inigualável.

Nossa vantagem competitiva.

Para proporcionar valor inigualável a nossos clientes, criaremos quatro dimensões de vantagem competitiva:

Gerar um fluxo acelerado de produtos farmacêuticos resultantes de descobertas internas e de fontes externas, indo ao encontro das necessidades não atendidas de nossos clientes.

Fabricar e fornecer nosso portfolio de produtos com um nível cada vez maior de qualidade e atendimento.

Fornecer informações, serviços e acesso aos nossos medicamentos inovadores, que maximizem o valor definido pelo cliente e levem à adoção rápida e consistente de nossos produtos.

Estabelecer parcerias a fim de obter acesso a moléculas de alto potencial e fortalecer capacidades-chave, bem como criar mais valor para a Lilly e para nossos parceiros, do que poderíamos alcançar sozinhos.

Nossa organização.

Nossa organização será adaptável e altamente flexível, permitindo que reajamos tanto às mudanças internas quanto às externas.

Análise

Visão

DA FORMA COMO ESTÁ APRESENTADO PARECE TRAZER TRÊS TÓPICOS QUE REFERENCIAM A VISÃO

Nossa promessa.

"Respostas que Fazem a Diferença": esse é o alicerce de nossa **promessa aos clientes**. (FALA DE PROMESSA MAS NÃO FOI ENCONTRADO NENHUM TEXTO COM A PROMESSA) Cumpriremos essa promessa ouvindo e compreendendo as necessidades de nossos clientes e agregando valor inigualável.

Nossa vantagem competitiva.

Para proporcionar valor inigualável a nossos clientes, criaremos quatro **dimensões de** (FALA DE DIMENSÕES, MAS TRATA, NO TEXTO, COMO SE FOSSEM OBJETIVOS) vantagem competitiva:

Gerar um fluxo acelerado de produtos farmacêuticos resultantes de descobertas internas e de fontes externas, indo ao encontro das necessidades não atendidas de nossos clientes.

Fabricar e fornecer nosso portfolio de produtos com um nível cada vez maior de qualidade e atendimento.

Fornecer informações, serviços e acesso aos nossos medicamentos inovadores, que maximizem o valor definido pelo cliente e levem à adoção rápida e consistente de nossos produtos.

Estabelecer parcerias a fim de obter acesso a moléculas de alto potencial e fortalecer capacidades-chave, bem como criar mais valor para a Lilly e para nossos parceiros, do que poderíamos alcançar sozinhos.

Nossa organização.

Nossa organização **será** (VERBO INDICA FUTURO) **adaptável** ADJETIVAÇÃO e **altamente** ADVERBIO DE MODO **flexível** ADJETIVAÇÃO, permitindo que **reajamos** (TEMPO VERBAL) tanto às mudanças internas quanto às externas.

6 - Monsanto do Brasil Ltda

http://www.monsanto.com.br/monsanto/mundo/visao/mo_visao.asp (Visão e Missão)

TEXTO

1 - Visão:

Alimentos em abundância em um meio ambiente saudável.

Análise

Alimentos em abundância em um meio ambiente saudável.

(TEXTO SEM SENTIDO, NÃO DEFINE NADA. PODE SER CONSIDERADO COMO PARTE DA FILOSOFIA DA EMPRESA OU ATÉ MESMO UM LEMA)

Missão:

Trabalhamos no sentido de oferecer produtos e soluções para os produtores de alimentos e ajudá-los a alcançar seus objetivos de forma a:

Preencher as crescentes necessidades de alimentos e fibras

Preservar os recursos naturais

Melhorar o meio ambiente

Análise

Trabalhamos (USA O VERBO NA PRIMEIRA PESSOA) no sentido de oferecer (INICIA COM VERBO NO INFINITIVO E FOCA EM PRODUTOS) produtos e soluções (PALAVRA OU TERMO AMBÍGUO NO CONTEXTO DA FRASE) para os produtores de alimentos (INDICA PÚBLICO PRIORITÁRIO) e ajudá-los a alcançar seus objetivos de forma a:
PARECE PROPOR TRÊS OBJETIVOS PARA O PÚBLICO

Preencher as crescentes necessidades de alimentos e fibras

Preservar os recursos naturais

Melhorar o meio ambiente

7- Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltd

<http://www.pellegrino.com.br/portugues/index.asp> (Missão, Visão, Valores e Política)

TEXTO

1 - Missão:

Comercializar e distribuir produtos automotivos, oferecendo soluções e serviços com qualidade.

Missão:

Comercializar e distribuir (INICIA COM VERBO NO INFINITIVO) produtos automotivos, (INDICA ÁREA DE ATUAÇÃO) oferecendo soluções (TERMO AMBÍGUO) e serviços com qualidade.

Visão:

Conquistar a liderança no mercado revendedor de autopeças e aplicador especializado em injeção diesel, mantendo-se como referencial de excelência na distribuição.

Análise**Visão:**

Conquistar (USA VERBO NO INFINITIVO E APRESENTA OBJETIVO) a liderança no mercado **revendedor de autopeças e aplicador especializado em injeção diesel**, (**DEFINE MERCADO DE ATUAÇÃO**) mantendo-se como referencial de **excelência** (**ADJETIVAÇÃO**) na distribuição.

8 - Porto Seguro Cia de Seguros Gerais

<http://www.portoseguro.com.br/> Quem somos/ Missão e Filosofia

TEXTO**1 - Missão**

Nossa missão é assumir riscos e prestar serviços, garantindo agilidade, por meio de um atendimento familiar que supere expectativas, a custos competitivos.

Análise

Nossa missão **é** (**VERBO SER NA 3ª. PESSOA DO SINGULAR; DETERMINATIVO**) **assumir riscos e prestar serviços**, (**PROPÕE OBJETIVO**) garantindo agilidade, por meio de um atendimento familiar que **supere** expectativas (**DESEJO, INTENÇÃO**), a custos competitivos.

Filosofia

A Porto Seguro é o conjunto de pessoas formado por seus funcionários, dirigentes, acionistas, corretores e prestadores de serviços, que se orienta e se responsabiliza pelos seguintes valores, exemplos e compromissos: Cooperação, trabalho, sinceridade e justiça são nossos valores fundamentais.

Funcionários, dirigentes, acionistas, corretores e prestadores de serviços são interdependentes, devendo lutar uns pelos outros.

A concórdia interna e externa deve ser alcançada por meio de princípios éticos.

O diálogo e a participação têm como objetivo estimular idéias e não atingir pessoas.

Todos têm o direito e o dever de expor sua opinião como contribuição, dentro de uma conduta igualitária e ética.

A busca da perfeição exige humildade, determinação e paciência.

Erros acontecem e devem ser corrigidos de imediato, com o sentido de oportunidade para melhoria e crescimento.

O trabalho deve ser visto como carreira e não como ocupação.

A dedicação de cada um não deve restringir-se às tarefas de sua função.

Postura de simplicidade, sem personalismo.

É nossa a responsabilidade pela manutenção de uma administração simples, informal, flexível, ágil e integrada.

Não se beneficiar da função para vantagens pessoais.

Criar oportunidades de trabalho produtivo e preparar sucessores capazes.

Buscar o desenvolvimento e a realização dos funcionários, corretores e prestadores de serviços.

Análise

Filosofia

(INICIA O TEXTO COM UMA AFIRMAÇÃO, MAS DEPOIS COMEÇAR A FALAR DE VALORES E POLÍTICAS)

A Porto Seguro **é** (VERBO SER NA 3ª. PESSOA DO SINGULAR; DETERMINATIVO) o conjunto de pessoas formado por **seus funcionários, dirigentes, acionistas, corretores e prestadores de serviços**, (DEFINE OS PÚBLICOS PRIORITÁRIOS) que se orienta e se responsabiliza pelos seguintes valores, exemplos e compromissos: Cooperação, trabalho, sinceridade e justiça são nossos valores fundamentais.

(A PARTIR DAQUI FAZ APENAS AFIRMAÇÕES DESCONEXAS QUE NÃO PODEM SER CONSIDERADAS COMO UM TEXTO, MAS FICAM CLARAS SE LIDAS COMO POLÍTICAS OU MESMO COMO ITENS DO MANUAL DE CONDUTA ÉTICA)

Funcionários, dirigentes, acionistas, corretores e prestadores de serviços são interdependentes, devendo lutar uns pelos outros.

A concórdia interna e externa deve ser alcançada por meio de princípios éticos.

O diálogo e a participação têm como objetivo estimular idéias e não atingir pessoas.

Todos têm o direito e o dever de expor sua opinião como contribuição, dentro de uma conduta igualitária e ética.

A busca da perfeição exige humildade, determinação e paciência.

Erros acontecem e devem ser corrigidos de imediato, com o sentido de oportunidade para melhoria e crescimento.

O trabalho deve ser visto como carreira e não como ocupação.

A dedicação de cada um não deve restringir-se às tarefas de sua função.

Postura de simplicidade, sem personalismo.

É nossa a responsabilidade pela manutenção de uma administração simples, informal, flexível, ágil e integrada.

Não se beneficiar da função para vantagens pessoais.

(A PARTIR DAQUI USAM VERBO NO INFINITIVO E PARECEM INDICAR UMA ATUAÇÃO VOLTADA PARA RECURSOS HUMANOS)

Criar oportunidades de trabalho produtivo e preparar sucessores capazes.

Buscar o desenvolvimento e a realização dos funcionários, corretores e prestadores de serviços.

9 - Procter & Gamble Higiene e Cosméticos Ltda

<http://www.procter.com.br/pg/company/visao.html> (Visão)

TEXTO

1

Nossa Visão

Ser, e ser reconhecida como a melhor companhia de produtos de bens de consumo e serviços do mundo.

Análise

Ser, e ser (USA VERBO NO INFINITIVO E REPETE O VERBO PARA DAR ÊNFASE) reconhecida como a melhor companhia de produtos de bens de consumo e serviços do **mundo**. (DELIMITA ABRANGÊNCIA)

<http://www.procter.com.br/pg/company/missao.html> (Missão)

Nossa Missão

Dois bilhões de vezes ao dia as marcas da P&G participam das vidas de pessoas em todo o mundo. O pessoal da P&G trabalha para garantir que estas marcas correspondam ao compromisso de tornar o dia-a-dia melhor.

Análise

Dois bilhões de vezes ao dia as marcas da P&G participam das vidas de pessoas em todo o mundo. (FAZEM UMA CONSTATAÇÃO E DELIMITAM A ABRANGÊNCIA)

O pessoal (DELIMITA PÚBLICO PRIORITÁRIO) da P&G trabalha para garantir que estas marcas correspondam ao compromisso de tornar o dia-a-dia melhor. (FRASE AMBÍGUA QUE MAIS PARECE UM LEMA DA EMPRESA)

10 - Sab Company Comércio Internacional S/A

<http://www.sabcompany.com.br/> Princípios

TEXTO

1 - Visão

Ser a organização líder no mercado e reconhecida pela capacidade de seus profissionais, tornando-se referência no comércio internacional e gestão de negócios.

Análise

Ser a organização líder no mercado (USA VERBO NO INFINITIVO E APRESENTA OBJETIVO) e reconhecida pela capacidade de seus profissionais, tornando-se referência no comércio internacional (DELIMITA CAMPO DE ATUAÇÃO) e gestão de negócios.

Missão

Exceder as expectativas do cliente com as melhores soluções em comércio internacional e gestão de negócios, comprometida com os acionistas, colaboradores, fornecedores e a comunidade.

Exceder as expectativas (INICIA COM VERBO NO INFINITIVO, MAS A FRASE É AMBÍGUA E PRESSUPÕE MAIS UM DESEJO) do cliente (APRESENTA PÚBLICO PRIORITÁRIO) com as melhores soluções (TERMO AMBÍGUO) em comércio internacional e gestão de negócios, comprometida com os acionistas, colaboradores, fornecedores e a comunidade. (APRESENTA OUTROS PÚBLICOS PRIORITÁRIOS)

11 - Tokio Marine Brasil Seguradora S/A

<http://www.tokiomarine.com.br/home/content.view.action?uuid=00312fbcc8ab169801e58565d0f21401> (Missão, Visão e Filosofia)

TEXTO

1 - Missão

Garantir a preservação do patrimônio de nossos segurados, através de soluções inovadoras e atendimento altamente profissionalizado.

Busca constante da qualidade e eficiência de nossos produtos e serviços, estabelecendo transparência e ética na comunicação e negociação com nossos clientes.

Proporcionar aos nossos corretores uma eficiente rede de vendas e atendimento, através de assistência contínua.

Estreitar o relacionamento com nossos segurados de forma adequada e íntegra, criando laços fortes de confiança em todos os mercados de atuação da Tokio Marine.

Responder as ocorrências de sinistro com agilidade e pagamentos adequados, suportado por tecnologia eficiente e compatível com os melhores padrões de serviços dos segurados.

Nossas ações estão alinhadas seguindo normas estabelecidas pelas entidades do mercado segurador brasileiro.

Análise

Garantir a preservação do patrimônio de nossos segurados, através de **soluções inovadoras** (TERMO AMBIGUO COM ADJETIVAÇÃO) e atendimento **altamente** (ADVÉRBIO DE MODO) profissionalizado.

Busca constante da qualidade e eficiência de nossos produtos e serviços, estabelecendo transparência e ética na comunicação e negociação com nossos clientes.

Proporcionar aos nossos corretores uma eficiente rede de vendas e atendimento, através de assistência contínua.

Estreitar o relacionamento com nossos segurados de forma adequada e íntegra, criando laços fortes de confiança em todos os mercados de atuação da Tokio Marine.

(*) **Responder as ocorrências de sinistro com agilidade e pagamentos adequados, suportado por tecnologia eficiente e compatível com os melhores padrões de serviços dos segurados.**

Nossas ações estão alinhadas seguindo normas estabelecidas pelas entidades do mercado segurador brasileiro.

Visão

Ser a melhor seguradora do Brasil para nossos Corretores e Segurados.

Análise

Ser a melhor seguradora do Brasil para nossos Corretores e Segurados. (INICIA COM VERBO NO INFINITIVO E APENAS APRESENTA UM OBJETIVO)

Filosofia

Contribuir para a vitalidade econômica e social ao prover seguros e segurança.

O Grupo Tokio Marine está comprometido em:

Conduzir todas as atividades de negócios de maneira a ganhar e manter a confiança de nossos clientes;

Antecipar mudanças e responder com inovações.

Análise

Contribuir para a vitalidade econômica e social ao prover seguros e segurança.
(USA VERBO NO INFINITIVO E PROPÕE APENAS UM OBJETIVO)

(DENTRO DA FILOSOFIA, TENTA APRESENTAR UM COMPROMETIMENTO EM ALGO MAS APENAS PROPOE MAIS DOIS OBJETIVOS)

O Grupo Tokio Marine está comprometido em:

Conduzir todas as atividades de negócios de maneira a ganhar e manter a confiança de nossos clientes;

Antecipar mudanças e responder com inovações.

TODOS OS TEXTOS SE INICIAM COM VERBO NO INFINITIVO, O QUE PRESSUPÕE, PORTANTO, OBJETIVOS; FALAM SEMPRE EM ALGUM TIPO DE PÚBLICO; USO DE ATRAVÉS COMO VÍCIO DE LINGUAGEM; (*) MISTURA, NA MISSÃO, ELEMENTOS OPERACIONAIS; FINALIZA BUSCANDO O AVAL DE TERCEIROS

5º.PROTOCOLO

Deverão permanecer listadas as empresas que melhor indicaram seus princípios organizacionais, dentro dos critérios de clareza e objetividade.

As melhores empresas para trabalhar			
Empresa	Razão social	Cidade da Matriz	Estado
1. Alcon Brasil	Alcon Laboratórios do Brasil Ltda	Sao Paulo	SP
2. Apsen Farmacêutica S/A	Apsen Farmacêutica S/A	São Paulo	SP
3. Pellegrino	Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda	São Paulo	SP
4. Procter & Gamble	Procter & Gamble Higiene e Cosméticos Ltda	São Paulo	SP
5. Sab Company	Sab Company Comércio Internacional S/A	São Paulo	SP
6. Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	São Paulo	SP

6º. Protocolo

As empresas finalistas deverão fazer parte do guia exame 2006, ou seja, estarem novamente indicadas no guia.

As melhores empresas para trabalhar			
Empresa	Razão social	Cidade da Matriz	Estado
1. Apsen Farmacêutica S/A	Apsen Farmacêutica S/A	São Paulo	SP
2. Pellegrino	Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda	São Paulo	SP
3. Sab Company	Sab Company Comércio Internacional S/A	São Paulo	SP
4. Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	Tokio Marine Brasil Seguradora S/A	São Paulo	SP

No decorrer desta pesquisa duas empresas se recusaram a dar entrevistas; portanto apenas duas empresas foram finalistas.

As melhores empresas para trabalhar			
Empresa	Razao social	Cidade da Matriz	Estado
Apsen Farmacêutica S/A	Apsen Farmacêutica S/A	São Paulo	SP
Sab Company	Sab Company Comércio Internacional S/A	São Paulo	SP

5.3 As empresas e seus procedimentos

Para dar início a todo o processo junto às empresas finalistas, foram realizadas entrevistas e visitas técnicas no intuito de conhecer todo o processo de gestão das organizações escolhidas no que se referiu à participação no ranking do Guia e, conseqüentemente, a elaboração dos princípios organizacionais.

Durante quatro dias no mês de fevereiro, dois em cada empresa, foram efetivadas visitas, entrevistas e análise de material institucional – sites, folhetos e boletins.

5.3.1 Apsen Farmacêutica

Ficha técnica

42 anos de existência

Presidente – Renato Spallicci

630 funcionários

Localizada em Santo Amaro, Rua da Paz, no. 187

Mantem um centro cultural na Casa de Cultura do Morumbi

Balanco social – publica desde 2005 Empresa de capital 100% nacional

Faturamento – 160 milhões de reais em 2006

Principais áreas de atuação no mercado farmacêutico: urologia, reumatologia, neurologia, ginecologia, ortopedia, pediatria, otorrinolaringologia e gastroenterologia.

Linha de produtos – 41 produtos

Responsabilidade social – tem política de atuação na área – em especial, participa do Teleton, e atua em campanhas para ONG's da região.

16 de fevereiro de 2006

Para: Acionistas, Presidente, Superintendente, Diretores, Gerentes, Supervisores, todos os Colaboradores, Intranet.

Assunto: MISSÃO, VISÃO E VALORES DA APSEN.

Colegas:

Pedimos sua especial atenção para um assunto muito importante. Como vocês sabem, a **APSEN** já tem definidas, desde 2001, sua **VISÃO, MISSÃO E VALORES**, conceitos que podem ser assim definidos:

VISÃO – é o estado, situação, ou condição que a empresa deseja atingir no futuro. a visão indica a direção dos rumos de uma organização.

MISSÃO – é a razão de ser de uma organização. define sua atuação social e o foco fundamental das suas atividades.

VALORES – definem o comportamento que a empresa espera dos seus colaboradores e de todas as suas relações organizacionais. Descrevem os princípios morais, crenças, cultura e filosofia que darão significado à **Visão** e à **Missão** da empresa.

Gostaríamos que nossos colaboradores realizassem duas tarefas ligadas ao assunto acima.

TAREFA I - Consiste num trabalho de **REFLEXÃO e AUTO-AVALIAÇÃO**. Anexo a esta carta, estamos enviando ou entregando a cada Colaborador da **APSEN** um Questionário que contém nossa **VISÃO, MISSÃO e VALORES**, seguidos por uma série de perguntas que têm por objetivo promover uma reflexão sobre a maneira como você possa estar contribuindo para sua divulgação e cumprimento. **O Questionário não precisa ser devolvido à Apsen.**

TAREFA II - Consiste numa **CONTRIBUIÇÃO** de cada Colaborador ao **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** que a empresa está elaborando. Ou seja, queremos sua **PARTICIPAÇÃO** nos planos da Apsen para o futuro. Queremos saber se nossa **VISÃO, MISSÃO e VALORES** continuam válidos para a atual realidade e os desafios do presente e do futuro. Se não continuam ou necessitam de modificações, por favor **escreva-nos com suas sugestões e propostas de mudanças.** Mesmo considerando-se que a **VISÃO** costuma ser definida pelo presidente, será interessante conhecermos sua opinião a respeito.

Envie seus comentários até o próximo dia **10 de março**, sexta-feira, para o e-mail apsendofuturo@apsen.com.br. Elas serão muito importantes para nós.

Obrigado a todos.

Renato Spallicci
Presidente

Carlos Paris
Superintendente

Apsen - aprendendo a aprender

A empresa APSEN FARMACEUTICA, do ramo farmacêutico, 100% nacional, tem uma taxa de crescimento de 25% ao ano, dado constatado em dezembro de 2006, por empresas de estatística do setor. Dentro do objetivo proposto, o interlocutor principal na organização foi o senhor Floriano Serra – psicólogo de formação e diretor de recursos humanos e qualidade de vida. No cargo há quase quatro anos, foi ele o responsável pela sistematização da participação da empresa no ranking Você S.A. Exame – das melhores empresas para trabalhar, e conseqüentemente, quem implantou os princípios organizacionais.

O Senhor Floriano é um homem mostrou-se, no decorrer das entrevistas, sensível e emocionado, que fala da empresa com paixão e demonstra que gosta do que faz.

Afirma que a partir de 2003, a empresa começou a passar por mudanças de cultura, e seu papel foi por em prática o que já era desejo da presidência estava latente na própria organização. Conta ele que logo que soube da primeira indicação noticiou a presidência da APSEN e juntos organizaram um evento comemorativo com escola de samba.

O Sr. Floriano faz questão de ressaltar que só é possível a mudança quando a presidência, está pronta para isso e está, também, aberta ao processo. Ele garante que o presidente da APSEN é tão emocional e visceral quanto ele.

A indicação foi motivo de grande alegria e comemoração. Contrataram uma escola de samba para os festejos, o que gerou alegria entre os funcionários.

O primeiro passo, antes de se inscrever, ou melhor, se candidatar ao Guia Você S.A. Exame foi implantar, na empresa, a constituição Apsen, cujo propósito era orientar os funcionários quanto às questões éticas e de trabalho.

Dentro da abordagem específica do estudo dos princípios organizacionais, o que encontramos foi um alto nível de consciência quanto à importância desses elementos para o planejamento estratégico, só que com uma visão ainda mais moderna: eles escutam as bases, ou seja, todos os funcionários participaram do processo.

Estatuto Apsen

Artigo I
A partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, a expressão "clima organizacional" está substituída por "alegria permanente". Porque esta é uma empresa onde se trabalha feliz e é pela alegria que a felicidade se mostra.

Artigo II
A partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, a expressão "lucratividade" está substituída por "felicidade". Porque esta é que torna forte a nossa empresa e distribui dividendos que justificam a Vida.

Artigo III
A partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, quem for encontrado triste ou com mau humor terá que sambar no pé e contar uma piada ao primeiro diretor que encontrar. Porque, aqui, é o tamanho do sorriso que determina a hierarquia das pessoas.

Artigo IV
A partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, quem se sentir solitário, deverá gritar em alto e bom som: "eu preciso de amigos!" e abrirá seus braços para receber todos os colegas que se dispuserem a compartilhar calor humano.

Artigo V
A partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, ninguém poderá dirigir-se ao Presidente chamando-o de "Senhor" porque nosso Presidente sabe que é humano, que todos somos limitados e imperfeitos, e que o único "Senhor" do Universo é Deus.

Artigo VI
A partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, as pessoas expressarão suas emoções e deixarão que todos vejam seus corações, porque a Apsen é constituída por pessoas, e são as emoções que fazem toda a diferença entre pessoas e máquinas.

Artigo VII
Finalmente, a partir de hoje, fica decretado que, dentro da Apsen, todas as decisões acima estão valendo. E que, desde que elas tornem os nossos colaboradores cada vez mais felizes, estão revogadas todas as disposições em contrário. E cumpra-se, com amor no coração.

Parágrafo único:
Este ESTATUTO entra em vigor a partir do instante da sua leitura.

Renato Spallicci
Setembro, 2004

Neste aspecto, a Apsen, por meio da diretoria de RH, criou uma lógica para ouvir seus funcionários, assim estabelecida:

1. Realizou reuniões com a direção da empresa nas quais fez questão de frisar as seguintes proposições:
 - qual é o objetivo da empresa: Ser o maior produtor de remédio ou ser a melhor empresa para se trabalhar?
 - qual é o seu tamanho hoje?
 - quem são seus concorrentes?
 - o que você tem a oferecer de produtos e serviços que julga ser importante para ajudar na consecução dos objetivos, vencer seus concorrentes no mercado mais que competitivo?
 - quem são os formadores de opinião desse mercado? Eles conhecem sua empresa ?

Todas essas perguntas implicam em outras perguntas que precisam ser respondidas na hora de se candidatar a um prêmio e, principalmente, na hora de construir um texto que represente sua organização, é necessário que a alta direção esteja ciente do que realmente é certo e sério.

- Primeiro passo motivar a todos
- Segundo Informa, por meio de carta, modelo anexo, assinada e pedindo a participação de todos para o trabalho que se iniciava.
- realizou-se uma coleta de idéias na empresa com relação aos temas propostos: missão , visão e valores.
- contratação de consultoria externa para orientar a empresa na finalização dos princípios;
- a equipe de recursos humanos avaliou todas as sugestões, que foram incorporadas à proposta;
- paralelamente foram formados dois grupos de trabalhos: um grupo da diretoria e outro das gerências

- Esses grupos tinham que realizar as discussões temáticas já com as sugestões dos funcionários incorporadas
- definidos os caminhos, a própria área de recursos humanos, com o apoio de uma consultoria externa, concluiu o texto final dos princípios.
- elaboração de campanha de divulgação;
- dia 16 de fevereiro de 2007 está prevista a apresentação da revisão dos textos dos princípios a todos os funcionários

O processo acima descrito foi utilizado para a elaboração dos princípios em 2003 e para a revisão em 2006.

Ao questioná-los sobre a importância da comunicação, a resposta foi rápida: ele e toda a empresa acredita na comunicação, eles têm uma assessoria de imprensa, composta por três jornalistas, que cuida da imagem da empresa e dialoga com a mídia. Ressalta que comunicação é um objetivo estratégico, mas infelizmente não tem um departamento de comunicação constituído. Mas, preocupados com os rumos da comunicação na organização, desde o segundo semestre de 2006, criaram um Programa Apsen de comunicação - PAC, coordenado por 4 profissionais multidisciplinares, com formação nas áreas de marketing, recursos humanos, financeiro e psicológica, além de um estagiário de jornalismo, cujo objetivo principal é coordenar a comunicação interna, trabalhando para que as informações sejam uniformes.

O PAC tem à sua disposição, para a efetivação da informação, vários instrumentos que são: a intranet, banners, cartazes, manuais, calendários e um boletim.

Questionado sobre a falta de um profissional de relações públicas, respondeu não ter conhecimento detalhado da real atuação desse

profissional. Aproveitei a situação para justificar e orientar quanto ao real papel das relações públicas.

Visão

Ser uma empresa inovadora comprometida com a saúde, respeitada, altamente conceituada e competitiva no mercado, com moderna estratégia de gestão e avançados padrões tecnológicos, visando atender às necessidades e avanços da medicina.

Missão

Pesquisar e desenvolver medicamentos destinados à preservação da saúde, acreditando na busca permanente da excelência para beneficiar seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, sem agredir o meio ambiente.

Valores

- Satisfação e orgulho no que fazemos ■
- Transparência e ética ■
- Credibilidade e respeito ■
- Compromisso permanente com a qualidade ■
- Os colaboradores e seus familiares ■
- Experiências e conhecimentos compartilhados ■
- Liberdade de expressão do time ■
- Fidelidade a nossos parceiros ■
- Respeito ao meio ambiente ■
- Lucro como consequência de nosso sucesso ■

Vision

Being an innovative, respected, highly regarded and competitive company committed to health, with a modern management strategy and advanced technology standards, aiming at meeting medicine needs and advances.

Mission

Researching and developing medicines intended for health preservation, believing in the continuous search for excellence to benefit its shareholders, collaborators, customers, suppliers and the community, without being aggressive to the environment.

Values

- Satisfaction and pride in what we do
- Transparency and ethics
- Credibility and respect
- Permanent commitment to quality
- Collaborators and their families
- Shared experiences and knowledge
- Team freedom of speech
- Loyalty to our partners
- Respect for the environment
- Profit as a consequence of our success

No contexto geral, o que se observou foi um contentamento com relação ao trabalho na empresa, funcionários alegres e atenciosos, um clima amistoso e gentil entre todos. Para enfatizar a questão da assimilação, fomos autorizados a realizar uma pesquisa de observação e aproximação junto aos funcionários, no próprio ambiente da empresa; o resultado demonstrou:

- 1 – havia materiais, na intranet, além de banners e nos murais, textos alusivos aos princípios em toda a empresa;
- 2 - quando questionados, os funcionários realmente sabiam o que significavam os textos.
- 3 - há um clima organizacional positivo;
- 4 – durante todo o tempo na organização, observa-se o carinho e o respeito com que os funcionários de baixo escalão, copeiras, faxineiros e porteiros, são tratados.
- 5 – a Assessoria de imprensa trabalha com a diversidade de informações não se atendo apenas a produtos;
- 6 – o único ponto negativo é que o espaço físico da empresa não é grande ocasionando uma proximidade quase claustrofóbica.
- 7 – A tecnologia é um elemento forte mas não é preponderante na organização.
- 8 – Os funcionários com quem conversamos demonstram familiaridade com os princípios.

5.3.2 Sab Company

Ficha técnica

Fundada em 1998

Trading de comércio exterior

Presidente – João Batista de Paula

Localizada – Av. Faria Lima, 3900

Slogan - A Marca do Crescimento em Comércio Internacional.

180 funcionários

Principais áreas de atuação – TI, Petroquímica, telecomunicações alimentos e bebidas, têxtil, calçados.

A busca pela excelência

A SAB COMPANY – Trading de Comércio Exterior, está em sua terceira indicação para o Guia Você S/A Exame.

Assim, feitos os contatos iniciais, nosso interlocutor designado pela presidência foi o senhor José Carlos De Munno, assessor da presidência e responsável pela área de recursos humanos da empresa e, também, a pessoa que coordenou todo processo de candidatura ao Guia.

O senhor José Carlos está na empresa desde 2000, e demonstrou sua alegria e satisfação ao ver que a empresa havia sido nominada no guia. Afirmar ele que foi motivo de comemoração para toda empresa. Explica ainda que a grande motivação da participação foi, em primeiro lugar, verificar os indicadores na gestão de pessoas, como estaria a empresa com relação a esses critérios? O sr. José também afirma que, com a indicação, vem a responsabilidade de se manter no ranking, tudo faz parte do aprendizado de uma organização. “desde a primeira indicação voltamos nossa gestão de pessoas nas práticas de treinamento e capacitação para a discussão sobre a vida particular e do trabalho para que uma não afete a outra, mas possam ser aliadas” conclui José Carlos. Nessa busca de melhorias, contratou uma empresa terceirizada que dá suporte aos funcionários, atividade designada como PAC – Programa de Apoio ao Colaborador, cujo objetivo é informar e orientar o colaborador na resolução de problemas familiares e pessoais; é um grupo multidisciplinar de profissionais – psicólogos, economistas, advogados e etc.

destaque

Sab Company classificada no Ranking da revista EXAME/FIA.

Participante de três rankings em 2006, a empresa está na lista das melhores para se trabalhar da Revista EXAME/FIA

E mais:

Música sob controle:
Alan conta como a música
pode relaxar os nervos
Página 5

perfil

Depois do futebol, Sab Company
participa de competição
de atletismo
Página 3

bem-estar

3

Welcome coffee divulga
para clientes e prospects
as vantagens da Sab Company
Logística Integrada.
Página 4

em foco

Ele afirma que tudo isso só é possível porque o presidente é um investidor na gestão de pessoas, afirmação constatada na visita à empresa. Sabe-se que o estilo pessoal do gestor principal pode interferir positiva ou negativamente em todo o desenrolar do processo, destaca o sr. José.

Outro ponto a ser trabalhado pela empresa com mais afinco são as questões vinculados à Responsabilidade Social: a empresa ainda não faz o trabalho mais adequado, mas espera que, até o final de 2007, já esteja mais estruturada e com sua vocação definida. Desde 2006, implantaram um programa de voluntariado com o aval imprescindível dos funcionários .

A organização demonstrou clareza quanto às questões vinculadas à comunicação. Hoje, o departamento de marketing é o responsável pela comunicação interna e de relacionamento com os clientes, sob sua jurisdição e com o apoio da área de Recursos Humanos. Os profissionais são de formação multidisciplinar - 1 jornalista, 1 publicitário, 1 profissional de marketing e 1 relações públicas. Além disso, têm agência contratada para elaboração de layout de peças de comunicação e do site. A gestão de conteúdo é sempre interna.

Entendem que a comunicação é fundamental para alinhar conceitos dentro da organização e que propicia participação e entrosamento entre todos se for bem estruturada.

Após o entendimento do sistema interno de funcionamento da organização, nosso foco recai sempre sobre os procedimentos que a empresa adotou para a elaboração dos princípios organizacionais. Assim, pudemos averiguar que todo o processo foi desencadeado pelo presidente da empresa senhor João Batista.

Outro fator importante foi a experiência acadêmica do senhor José Carlos De Munno que, de início e por conhecimento, adotou os conceitos de Michael Porter, de administração estratégica, vinculando os princípios ao planejamento estratégico da organização.

Adotaram, como método de trabalho, a formação de um grupo com as lideranças formais da empresa para a discussão dos princípios. E realizaram, com ajuda de consultoria externa, workshops e painéis de discussão dos temas. A partir deste ponto, adotaram um mapa

estratégico que focava quatro pontos básicos : Aprendizagem e conhecimento; processos internos; cliente e mercado e perspectivas funcionais. Esses quatro aspectos foram estudados pelo grupo e desenvolvidos para chegarem a elaboração dos princípios.

Momento Mãos à Obra

destaca a importância da comunicação entre colaboradores e o Presidente

Em julho, a segunda turma do Momento Mãos à Obra será convocada. Confira reportagem completa na página 6

destaque

2

Confira no artigo elaborado pela agente-colaboradora Esther Simões as principais competências para ser agente de comunicação. Página 4

artigo

Mãe, estudante e agente-colaboradora da Sab Company: para Kátia Prado esta não é uma tarefa impossível. Página 5

perfil

PAC completa cinco meses. Confira os resultados. Página 3

bem-estar

Até a pizza tem seu dia. Conheça a tradição e a receita de uma das culinárias mais consumidas no Brasil. Página 8

dicas

A disseminação ficou a cargo, em primeira instância, dos líderes, que deveriam transmitir aos seus colaboradores e, em segunda instância, reforçado pelo marketing que trabalhou com *banners*, texto no cartão de visita, intranet.

Para os novos funcionários, foram aproveitadas as reuniões de treinamento que acontecem logo após a contratação dos mesmos. Além disso, toda vez que é feita uma comunicação que implique em metas e motivação, esses textos são resgatados, reforça-se a idéia de que as competências individuais e institucionais devem estar amarradas a visão e missão. A equipe do marketing deixou claro que não é difícil sistematizar a informação e disseminá-la desde que seja feita de forma correta, planejada e com a frequência necessária ao domínio do conteúdo.

No contexto geral, por meio da observação e aproximação com os funcionários, o que se observou foram os seguintes aspectos em todo o estudo:

- 1 – a arquitetura do local - amplitão, praticidade, claridade e beleza contribuem imensamente para um clima organizacional favorável: não existem divisórias nos escritórios;
- 2 – as salas de reunião são amplas, equipadas e são nominadas para facilitar o tipo de reunião que se deseja ter; Ex. sala conhecer – voltada a apresentação de novos programas e atividades.
- 3 - No andar principal existe uma parede pintada com os textos dos princípios organizacionais;
- 4 – há um clima de respeito aos funcionários de baixo escalão - copeiras, faxineiros etc
- 5 – a hierarquia é um elemento muito forte na organização;

6 – a tecnologia é fator preponderante na organização: 95% têm acesso ao uso de computador.

7 – há uma preocupação com horas extras e uma ordem de que ninguém extrapole seu horário de trabalho, preocupação com a qualidade de vida.

8 – pelo que pudemos averiguar os funcionários estão cientes dos princípios.

Nº 1 - JANEIRO / FEVEREIRO 2007

sabcompanynews

Boletim Informativo Bimestral da Sab Company

artigo

Modismos da qualidade

Gregório Bouer

O que é preciso levar em conta para adotar um modelo de qualidade e implementá-lo? No cenário atual, organizações são levadas a escolher entre diferentes modelos disponíveis. A seleção é feita, em geral, entre os modelos indicados como eficazes por outras organizações.

Sem uma análise mais acurada sobre as contingências que cercam o sucesso ou insucesso das organizações com os modelos que adotam, essa escolha é provavelmente uma das causas do questionamento que apresentamos anteriormente. Para fazer a escolha de um modelo, é preciso examinar cuidadosamente os conceitos de qualidade e de excelência e as contingências às quais a empresa está submetida. Sendo elas: o tamanho da organização; o tipo de empresa (fabricação ou serviços); setor de atuação: industrial ou de serviços; abrangência da atuação: empresa doméstica ou internacional; iniciativas de implantação de ISO, TQM, Six Sigma, separadamente ou em conjunto; capital nacional ou internacional, maior ou menor experiência na utilização de ferramentas e técnicas da qualidade.

Qualidade é uma palavra neutra que se torna expressiva quando atributos são a ela adicionados (muito ruim, ruim, boa, superior, excelente). Quando se fala em níveis de qualidade, fala-se do subsistema organizacional relacionado ao produto ou serviço, o sistema de garantia da qualidade e a consequente certificação.

A ISO 9001:2000 é um padrão para a qualidade assegurada e tem sido usada para certificações como forma de demonstração (na maior parte das vezes para entidades externas) de obediência a requisitos e padrões básicos.

Excelência é estar à frente de um conjunto, superar competidores na área de atuação significa, principalmente, diferenciação positiva. Estamos entre os que preferem usar a expressão níveis de qualidade organizacional em vez de níveis de excelência.

“Excelência é estar à frente de um conjunto, superar competidores na área de atuação significa, principalmente, diferenciação positiva.”

Na qualidade organizacional, o foco são as organizações: a capacidade para alcançar seus alvos de modo competitivo, satisfazendo as expectativas dos clientes melhor do que os concorrentes e a um custo menor. Organizações com alto nível de qualidade organizacional alcançaram maior capacidade de geração de valor e mais eficiência (tanto para clientes como para os principais interessados na organização).

Quando se pensa em níveis de qualidade organizacional, fala-se do sistema organizacional amplo e, portanto, do TQM (Gerenciamento da Qualidade Total). Os modelos relacionados à excelência (qualidade organizacional) podem ser interpretados como um padrão possível de ser usado por uma grande massa de organizações em todo o mundo (é um pré-requisito para organizações globais). A premiação da conquista do nível de qualidade organizacional é tornada pública e se constitui em uma das maneiras de melhorar a qualidade das parcerias em negócios. Esses modelos, ao estabelecerem padrões, definem plataformas de requisitos básicos voltados para racionalizar relações de negócios, definindo uma linguagem comum.

Modelos de qualidade são tipicamente genéricos (dentro do escopo em que são definidos) e não prescritos, especificando o que o sistema de qualidade deve cobrir, embora sem indicar como deve ser montado. Dessa forma, as organizações têm a flexibilidade para projetar seu próprio sistema de qualidade, obedecendo a padrões gerais, mas contemplando sua estrutura, cultura, nomenclatura e processos existentes.

Portanto, se a organização quiser ser bem-sucedida, em termos de qualidade moderna, não adianta imitar, copiar ou mesmo seguir a moda. É preciso desenvolver um cuidadoso trabalho. Buscar ajuda especializada, pois não se trata de algo trivial.

*Gregório Bouer é professor doutor do Departamento de Engenharia de Produção da Poli-USP e presidente da Fundação Vanzolini.
comunicacao@vanzolini.org.br*

O Boletim Informativo é parte integrante das ações desenvolvidas pelo programa de relacionamento com o cliente da Sab Company COM VOCE.

A marca do crescimento em Comércio Internacional

5.4 Análise e interpretação de dados

5.4.1 Razão e Emoção

Após as visitas e entrevistas, o que se pode concluir é que existem dois métodos que se aproximam em alguns pontos comuns, que podemos aqui enumerar:

- 1 – os presidentes são participativos, cada um a seu modo, um mais emocional (Apsen) outro mais racional (Sab), mas apóiam e entendem as medidas a serem tomadas;
- 2 – a comunicação está atrelada às áreas de Recursos Humanos ou ainda com subordinação indireta a essa mesma área; há, ainda, a dupla subordinação como no caso da Sab Company sendo também subordinada ao marketing;
- 3 – a comunicação é percebida e entendida como fundamental, mas ainda não tem uma estrutura autônoma;
- 4 – os gestores de recursos humanos, por terem uma visão mais humanística, geram, com suas atitudes e propostas de atividades, um clima mais favorável;
- 5 – São empresas em franco crescimento em seus setores de atuação;
- 6 – Os princípios organizacionais são considerados importantes pela organização e são trabalhados com esse grau de seriedade;
- 7 – entendem a importância dos princípios para o planejamento estratégico.

8 – a tecnologia tem grande importância nas duas organizações; a disseminação e divulgação de informações é feita por meio eletrônico para boa parte da empresa;

9 – as duas contrataram consultoria externa para orientar a montagem dos princípios;

10 – Houve dificuldade em definir conceito dos princípios.

Os pontos divergentes encontrados são:

1 – a questão da arquitetura nas duas empresas é muito discrepante, A Sab é arejada e ampla, a Apsen é apertada e sem iluminação natural;

2 – a Apsen tem uma proposta mais emocional, mais acolhedora. A Sab mantém uma postura mais racional, focada na hierarquia;

3 – A Sab não tem continuidade na comunicação interna. Seu jornal está com edição atrasada, e só deve ser retomado a partir de maio. A Apsen mantém uma comunicação com melhor periodicidade nos veículos;

4 – A Apsen está iniciando seu departamento de comunicação com equipe multidisciplinar; A Sab, mesmo não tendo um departamento de comunicação, tem profissionais com formação adequada;

5 – Nos modelos adotados para a construção dos princípios, a SAB não focou diretamente nos colaboradores, mas por liderança e disseminação diferente da Apsen que promoveu uma campanha de esclarecimento e participação;

6 – A Apsen tem muito material impresso qualificado sobre os princípios; a SAB tem material eletrônico, mas só tem os princípios no site, nos cartões de visita e pintado na parede no 9º. Andar.

Assim, o que se percebe no contexto geral é que as duas organizações têm algo muito importante que lhes garante sucesso e lucro: um corpo funcional participante, um entendimento que comunicação é fundamental e a participação dos líderes em todo o processo de concepção e disseminação dos princípios organizacionais, bem como na própria comunicação.

7 - A Sab Company conta com uma profissional de relações públicas – Danielle Landgraf Santa Rosa, diferentemente da Apsen que desconhece o papel desse tipo de profissional.

5.5 Considerações Gerais

O motivo principal para a escolha desta metodologia foi a necessidade de entender o processo de construção dos princípios nas organizações, ou seja, a busca pelos procedimentos utilizados pelas empresas para envolver os públicos, disseminar a informação e elaborar os enunciados, levando em consideração a opinião dos funcionários ou mesmo somente escrevendo a partir da visão dos seus líderes, e assim, entender, na vivência dessas organizações, a metodologia aplicada por elas.

É fundamental ressaltar que a escolha do Guia Você S/A Exame se deveu também à inclusão, em 2005, ano do início efetivo da pesquisa para este doutorado, do item identidade - que significa se o funcionário compartilha os objetivos da empresa.

Deve-se ressaltar que utilização do Guia foi um facilitador do processo de definição do universo, tendo em vista que, no Brasil, existem aproximadamente 785.000 (setecentos e oitenta e cinco mil empresas) cadastradas junto aos órgãos competentes de registro legais de empresas.

A idéia era que o universo envolvido de alguma forma já possuísse algum tipo de nivelamento e critérios de pontuação e divisão facilitando o processo de estudo e escolha, ou seja, se as empresas envolvidas passaram pela avaliação cujo critério tem enfoque na identidade, organizada por instituição séria e idônea, não há porque não utilizar, sendo mesmo o universo mais correto para a execução da pesquisa.

Capítulo VI

6.1 Uma posposta para elaboração textual dos enunciados de princípios organizacionais

Para a construção deste capítulo buscou-se elucidar a proposição da tese em três pontos fundamentais, na teoria dos fatos comunicáveis (Yanaze, 2007), na opinião de especialistas (entrevistas realizadas que ressaltam a forma como eles visualizam a atuação de Relações Públicas no contexto da construção e elaboração dos princípios organizacionais), que valorizam e reforçam o método proposto para a construção dos enunciados de princípios organizacionais.

Ao utilizar o depoimento desses profissionais – que estarão dispostos ao longo do texto, procurou-se estabelecer um elo entre os conceitos estudados e o pensamento estratégico de relações públicas reafirmando, na prática, o cotidiano das organizações. E, também, na experiência e vivência do autor.

6.2 Os fatos comunicáveis

Ao longo deste estudo pôde-se constatar que, cada vez mais, as organizações não dependem somente de estratégias vinculadas aos processos mercadológicos de atuação, mas da capacidade de se expressarem em âmbitos mais institucionais, o que evidencia, portanto, a importância dos princípios - missão, visão, filosofia, elementos essenciais e inerentes à cultura organizacional.

A organização, ao longo de sua existência, deverá identificar diversos aspectos que poderão ser transformados em informações pertinentes e relevantes para seus públicos. Essas informações serão, então, consideradas fatos comunicáveis, explica Yanaze:

Em suas relações com os públicos, a empresa deve esforçar-se por criar o que denominamos de fatos comunicáveis, ou seja, ações ou realizações que sejam merecedoras de menção e de referência. Uma vez identificados, os fatos devem ser elaborados em textos e ilustrações adequados, e então, divulgados aos públicos específicos (Yanaze, 2007 p 344)

O que se observou, ao longo de todo esse processo, é que os princípios organizacionais devem ser vistos como um fato comunicável essencial à vida organizacional, portanto, tratado de maneira exclusiva e com os cuidados necessários à produção do enunciado e todo o processo de disseminação e divulgação.

O papel de relações públicas, neste contexto, será de vital importância para que o enunciado dos princípios ganhe força e tenha um significado mais claro e objetivo dentro da organização. O depoimento de Else Lemos esclarece bem qual deve ser esse papel:

Por entender que o profissional de relações públicas deve ocupar seu lugar estratégico nas organizações, penso que deve participar ativamente dos processos de elaboração dos princípios organizacionais, desde a fase mais inicial até o momento da divulgação dos princípios aos diversos públicos da organização". (2007)

A partir de uma visão de relações públicas, poderíamos ainda dizer que os fatos comunicáveis podem ser trabalhos em duas instâncias específicas de prioridade de planejamento e disseminação, alicerçadas no nível da interface – capacidade de influência sobre outros aspectos institucionais - e da temporalidade – urgência de realização - assim determinadas:

Fato comunicável	Necessidade de disseminação	Temporalidade	Foco ou nível de interface	Exemplo
Estratégico	Alta	Curto prazo	identidade	Princípios organizacionais
Intermediário ou tático	Média	Médio prazo	Reputação	Programa de gerenciamento de crise e Manual de conduta ética
Operacional	Baixa	Longo prazo	imagem	Programa de relacionamento e Manual de atendimento

Fonte: Júlio Barbosa

Tabela 5 – fatos comunicáveis

O **fato comunicável** será dividido em:

Estratégico – Quando a informação está vinculada à gestão da organização, em especial, a demandas vinculadas à cultura organizacional;

Intermediário ou tático – Quando a informação está vinculada procedimentos e diretrizes de atuação, ou seja, sistemas de gerenciamento;

Operacional – quando a informação está vinculada ao âmbito operacional, em metodologias e processos;

Quanto à **Necessidade de disseminação** –

Alta – tem urgência em ser disseminado, requer a participação do público interno e deve resguardar elementos da cultura e da expressão da organização e ser disseminado em primeira instância para os pares;

Média – deve ser tratado a curto e médio prazo, com os cuidados necessários, devendo ter o total conhecimento dos públicos envolvidos; há necessidade de divulgação e orientação técnica;

Baixa – tem caráter instrumental e de treinamento; deve ser largamente disseminado e divulgado; pode ser trabalhado a longo prazo.

Quanto ao **Foco ou nível de interface** –

Com a identidade – é base de formação da empresa e deve explicar sua existência; deve dar sentido de unidade ao discurso institucional e gerar sinergia;

Com a reputação – é a base da expressividade da organização, sua competência e habilidade na geração de vínculo e credibilidade;

Com a imagem - é a base processual para resolver e solucionar problemas e assim gerir novos negócios;

A proposta supracitada deve levar em consideração também, como afirma Yanaze (2007), os meios e os públicos para a gestão dos processos comunicacionais.

6.3 O profissional de Relações Públicas e o pensamento estratégico

Os princípios organizacionais não podem e não devem ser apenas disseminados pela área de comunicação; é ela quem deve moderar, nortear, orientar na elaboração desses princípios; deve ajudar a organização no sentido de rever seu posicionamento quanto aos mesmos e promover o debate para que se chegue a um significado comum sobre o que cada um deles representa. Só assim poderá, posteriormente, disseminar e divulgar junto aos outros públicos. O processo de construção

deve nascer na comunicação da alta administração com seu público interno.

Para reforçar essas idéias e dar sustentabilidade ao capítulo, a opinião dos profissionais tornou-se fundamental. Cada profissional traz uma experiência, uma lógica, uma concepção própria que, de algum modo, ajudará a entender e validar um procedimento para a atuação de relações públicas, principalmente na elaboração dos enunciados de princípios organizacionais e no estabelecimento de procedimentos para a efetivação dos mesmos. Assim também acredita Juliana Rodrigues:

Acredito que o RP pode, inclusive, gerenciar esse processo. Porém, tenho uma visão de ideal que normalmente não acontece, que é de visão, missão, filosofia e valores compartilhados com a participação de todos. Sem todos não é possível, por representantes de todos. No mais comum, é algo pensado pela diretoria e divulgado para o restante. Em todos os casos, percebo a participação de RP com alto valor agregado (2007)

O que pode ser dito é que nem sempre, na prática, os relações públicas participam do processo comunicacional, no que se refere à concepção estratégica, ficando relegado à divulgação jornalística e a ações pontuais em nível tático ou muitas vezes apenas atividades operacionais.

A participação necessita ser efetiva. Os Relações Públicas deverão propor e implementar discussões sobre os valores nos quais a empresa está ancorada, sua missão e filosofia. Discussões sobre o tema são fundamentais e deveriam imbricar os valores em relação à própria corporação e seus públicos estratégicos, bem como objetivando atentar para as tendências do mercado brasileiro e internacional, quanto às normas de ética e responsabilidade social. Durante o processo é fundamental que o profissional de Relações Públicas busque realizar pesquisas e reflexões para reproduzir a real vocação filosófica da organização". Rita de Cássia Ribas (2007)

Na análise das proposições acima pode-se verificar que as afirmações deixam clara a necessidade do profissional de relações públicas estar em todo o processo de construção dos princípios organizacionais, tanto pela sua visão estratégica da organização quanto pela sua capacidade de aglutinador e disseminador de conceitos.

Outro ponto importante a ser ressaltado nesta tese e também fator primordial ao contexto de construção dos princípios, é o que se pode chamar de conjunção do conhecimento, fusão de informações sinérgicas, ou seja, ao iniciar a sistematização dos princípios, torna-se essencial a unificação dos discursos, a união das áreas, a compreensão mútua e a integração de interesses visando uma atuação qualificada, pró-ativa e acima de tudo conduzida com um único objetivo. Isto pode ser percebido nas falas descritas no decorrer deste texto. Aqui, abre-se um parêntese para que se possa ouvir outras opiniões de profissionais de relações públicas:

Marília lobo foca na participação efetiva do relações públicas como agente aglutinador:

O relações públicas é peça fundamental no momento da elaboração dos princípios, o que deve ser realizado em conjunto com diversas áreas, principalmente, porque sua redação deve refletir a realidade e essência da empresa em questão. O relações públicas deve propor ações para que tais princípios sejam vivenciados no dia a dia empresarial, tornando-os efetivos.” (2007)

Karina Sassoon explicita a o trabalho em conjunto das relações públicas,

O Relações Públicas é responsável pelo planejamento estratégico da Comunicação de uma empresa ou indivíduo, criando políticas e procedimentos de relacionamento da organização com seus públicos – clientes, fornecedores,

funcionários, imprensa, governo e comunidade em geral. Acredito que o RP exerce papel fundamental na elaboração dos princípios organizacionais. É claro que ele não atua sozinho. Depende de outras áreas da empresa. Mas, pode-se dizer que ele fomenta a criação dos princípios e auxilia a empresa a manter uma imagem positiva perante os seus públicos". (2007)

Ressalta-se aqui o foco de relações públicas na atuação sinérgica por meio do planejamento estratégico. Não existirão fatos comunicáveis sem que o planejamento possa orientar sua utilidade e forma de apreensão pelos públicos. O que se observa é que tanto o mercado quanto a academia valorizam o papel de mediador das relações públicas, idéia reforçada pelo pensamento de D'Amato e Farias.

Os RPs devem atuar como coordenadores desses processos, envolvendo as demais áreas da organização. Os RPs precisam ter forte liderança e saber envolver seus públicos. Claudia D'Amato

Creio que devam atuar como moderadores. Como penso que a comunicação seja feita por todas as áreas simultaneamente, mesmo que estas não a operem, vejo RP como o fiel da balança, o orientador para o processo, sem influenciá-lo, apenas conduzindo-o, juntamente com outros profissionais, ampliando a capacidade de a própria organização entender-se e traduzir-se. Luiz Alberto de Farias

Assim, inicia-se este capítulo com a certeza de que compartilhamos a visão de outros profissionais, que vivenciam em suas organizações a implantação dos princípios organizacionais, mas que ainda se pautam exclusivamente pela visão de administradores e não de comunicadores.

Um ponto importante a salientar é que outros tantos profissionais que foram consultados, informalmente, ao longo dos últimos anos, consideram

que o papel da comunicação é único e exclusivamente de divulgação, ou seja, receber o material pronto e aprovado pela presidência e dar a ele algum nível de organização para, enfim, comunicá-lo. O que vem de encontro ao que acreditamos ser o verdadeiro papel do relações públicas, ou seja, é necessário um acompanhamento profundo e detalhado por parte do relações-públicas junto à organização para chegar a um texto claro e realmente significativo dos enunciados de princípios. Portanto, ouvindo profissionais de mercado e academia podemos orientar ainda mais todo o procedimento que agora apresentaremos.

A proposição principal é subsidiar o profissional de relações públicas para a elaboração textual dos princípios organizacionais.

Neste contexto, fica patente a necessidade de alinhamento dos princípios com os preceitos da Governança Corporativa. Esse alinhamento é condição básica para a sustentabilidade da organização, para a manutenção de sua reputação e para a qualificação dos níveis de expressividade e receptividade da organização perante seus públicos.

Assim, diante de tudo o que já foi exposto, determina-se que para a formulação coerente dos princípios é necessário observarmos alguns preceitos essenciais, sua efetividade e validação dos mesmos.

Vale ainda salientar que este modelo a ser proposto poderá ter duas vertentes básicas à sua execução: primeiro, no caso do profissional em questão ser funcionário do departamento de comunicação da organização e segundo, ser ele consultor contratado para tal.

Em caso de funcionário, a imparcialidade é condição singular para sua participação.

Em caso de consultor terceirizado, a integração é o sustentáculo para uma atuação correta e assertiva.

Seja qual for sua origem funcional, seu papel como relações públicas será de vital importância nesse processo, a atuação consciente e sinérgica. Além disso, fica claro a necessidade de que esse profissional domine os conhecimentos relativos à elaboração de um planejamento estratégico - é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinha os objetivos e os recursos da organização, pensando harmonicamente seus diferenciais – sendo esta a principal ferramenta de comunicação das relações públicas.

Neste contexto, cabe ainda a total apreensão, por parte do profissional, dos instrumentos de comunicação institucional e da gestão desses instrumentos.

Outro fator importante é a assimilação dos preceitos de governança corporativa em todo seu arcabouço – prestação de contas, equidade, transparência e responsabilidade social.

Incorporados esses elementos, o processo de elaboração dos enunciados, tendo em vista, a análise realizada com as empresas Sab Company e Apsen Farmacêutica, tornar-se-á mais efetivo, eficaz e eficiente.

Para tanto, assegure-se de que alguns procedimentos devam ser seguidos, são eles:

1 – estude, tenha certeza do seu conhecimento quanto ao que vem a ser princípios organizacionais;

- é sempre bom buscar outros conceitos e autores sobre o tema; quanto maior o conhecimento que você detém sobre o assunto, melhor o nível de controle e capacidade de disseminação;

2 – estude minuciosamente a organização;

- um *briefing* mal elaborado pode pôr a perder qualquer processo de criação;

3 – conheça as estratégias de negócios da empresa, seus produtos serviços, seu modo de pensar e viver o mercado –

- em especial, reforce seus conhecimentos sobre gestão de negócios da empresa. Lembre-se: o fato de você estar fazendo comunicação institucional não deve ser um limitador, ao contrário, suas necessidades de informação da organização são ainda maiores;

4 – dialogue com a alta direção –

- sem o aval da cúpula, todo o processo fica comprometido. Eles devem ser os primeiros a ser informados e pesquisados. Devem atuar em todo o processo como exemplo para os funcionários.

5 – pesquise junto ao corpo gerencial e a todo “corpore” da organização, sobre o que pensam e como vêem a organização -

- a construção do saber requer pesquisa e principalmente ouvir os seus pares. Conhecer a opinião do público interno, afinal são eles que vivenciam o discurso da empresa dando-lhe sustentabilidade e legitimidade. Além é claro de ser o principal agente multiplicador.

6 – análise todos os dados -

- este é um ponto crucial do processo: uma análise imparcial das informações deve ser feita. Minuciosa e criteriosa ela ajudará na preparação de propostas de estudo dos textos futuros.

7 - Defina claramente os fatos comunicáveis –

- Tenha certeza de que os fatos comunicáveis são entendidos e percebidos por todos dentro da escala de prioridade estabelecida;

8 – faça um texto inicial para discussão -

- este texto é apenas um guia para facilitar as primeiras discussões. Siga as instruções de como elaborar um texto.

9 – proponha reuniões de discussão e debate

- organize reuniões, encontros e debates em forma de dinâmica, para que você possa, primeiro, explicar o conceito de cada item que compõe os princípios e depois organizar o pensamento coletivo em forma de textos que possam ser lidos e analisados por toda a empresa;

10 - promova uma reunião final

- organize uma reunião final com a cúpula da empresa para finalização da proposta;

11 – finalize o texto

- para que não haja dúvida, com base nos conceitos e orientações abaixo descritos.

12 – disseminação e divulgação

- publique em todos os meios possíveis da organização: intranet, revista, boletim, site. Utilize-o em toda e qualquer peça promocional para assim também reforçar a marca e qualificar ainda mais sua identidade e gerar reputação favorável.

6.4 Proposta metodológica para a elaboração dos enunciados de princípios organizacionais

O foco desta proposta é evidenciar maneira mais clara e objetiva pela qual o profissional de relações públicas poderá orientar-se quando da

elaboração textual dos princípios organizacionais, dentro de uma argumentação lógica, que propiciará mais compreensão do significado real do discurso organizacional. Os conceitos propostos são de nossa autoria tendo em vista todas as pesquisas realizadas.

6.4.1. Missão

Conceito

A razão de existir de uma organização, isto é, aquilo que ela realiza; propõe mais sobre “de onde vem” do que “para onde vai” a organização.

Deverá focar em seu texto os seguintes itens:

Objeto

No que sua organização trabalha? Essa é a pergunta chave que deverá ser respondida, em primeira instância.

Ex. se falamos de um hospital, clínica ou laboratório o objeto será – saúde; se falamos de uma escola, universidade ou cursinho, o objeto será educação. A diferença está na qualificação deste objeto pela organização.

Setor

Identifique o setor de atuação da organização. Ex. se o objeto é saúde, o setor poderá ser: farmacêutico, hospitalar, laboratorial. O que já indica o que faz a organização.

Base Operacional

Definido e entendido o objeto. Avalie sua atuação no contexto do objeto. Exemplo - Caso seu objeto seja transporte, seu setor de atuação é automobilístico. Você deverá definir se produz ou apenas comercializa automóveis. É a identificação da base de operacionalização, deixando

claro com o que ela atua, o que realmente ela faz, sua linha de produto e ou serviços.

EX.: design, produção, montagem, distribuição e comercialização de automotivos

Abrangência

Indicar a abrangência da atuação de mercado, ou seja; se é municipal, regional, estadual, nacional ou mundial.

Estilo

Aqui significará a qualificação textual, ou seja, vocabulário, questões gramaticais e até mesmo nível textual do autor – sua forma de escrever. Sempre levando em consideração o discurso da empresa.

Dentro da preocupação semântica, indicamos três possibilidades que podem ser aventadas para a elaboração do início do texto:

A xxx SA tem como missão institucional **a ação voltada para**usar substantivo;

A xxx SA **investe seus recursos em/na**....usar substantivo;

A xxx SA tem **como compromisso principal** ausar substantivo;

Objeto(1) – setor(2) – base operacional(3) – abrangência(4) – estilo(5)

Para facilitar o aprendizado, vamos apresentar dois exemplos práticos:

A Ford tem como missão institucional a ação voltada ao sistema de transporte**(1)** com atuação setorizada no ramo automobilístico**(2)** pela fabricação de veículos automotores no que se refere a criação, design, produção, distribuição e comercialização**(3)** em toda América Latina**(4)**, propiciando qualidade e conforto ao homem **(5)**

O Banco Pontual tem como compromisso principal a **atuação em finanças**(1) para a **guarda e aplicação**(3) de recursos **financeiros** (2) de terceiros em investimentos rentáveis, bem como o **desenvolvimento de produtos bancários** para a **comercialização**(3) junto a pessoas físicas e jurídicas em todo território nacional (4), primando pela segurança e pela lucratividade(5).

Apsen

Investe seus recursos no **setor farmacêutico**(2), atuando na **pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização**(3) de remédios diversos, para a melhoria da **saúde**(1) em todo território **nacional**(4) **lançando produtos específicos para atender diversas patologias** para, assim, **beneficiar as pessoas**(5)

SAB COMPANY

Como Trading de comércio e gestão internacional (2) de **exportação e importação** (1) tem o compromisso com **a captação e negociação**(3) de bens de consumo duráveis e não-duráveis em todo mundo, com foco de atuação **no Brasil**,(4) sempre preocupados **e comprometidos com a ética para com seus públicos** (5)

6.4.2 Visão

Conceito

Convicção profunda sobre o modo de ver, fazer e entender as coisas; quais os diferenciais que tornam o sonho da organização

possível. Explica as bases, ou seja, os diferenciais que qualificam a organização.

Na visão, é fundamental que seja explicitado a **posição da empresa** com referência ao mercado de atuação; seu principal **sonho ou objetivo geral**. É essencial, também, que sejam apontados **os diferenciais positivos da organização** que possibilitam a ela realizar esses sonhos e ideais, ou seja, o que ela considera como seus pontos fortes para estar em posição de destaque na sociedade, bem como, poderá apresentar quais as principais premissas que a mantêm e manterão entre as melhores. O texto deve aliar aos dados racionais de qualificação da organização, o **elemento emocional** necessário ao envolvimento dos públicos vinculados, resgatando os **aspectos históricos** e os **valores da organização**.

(A) Posição da empresa (B) objetivo geral (C) diferenciais positivos

APSEN

Hoje somos a **6ª. Empresa do setor farmacêutico(A)** e desejamos **ser a empresa nacional(B)**, com melhor nível de credibilidade e aceitação dos públicos, focando sempre nossa atuação na história de ética e, principalmente, **na qualificação do público interno, na pesquisa e na gestão tecnológica(C)** garantindo inovação nos medicamentos de preservação da saúde.

SAB COMPANY

A Sab Company é considerada hoje a única empresa do segmento comércio internacional com certificação nacional (A) e tem como objetivo **Ser a organização líder** no mercado e **reconhecida pela** competência de gestão empresarial (B) tendo como diferencial a **capacidade de seus profissionais. Trabalha empregando modernos**

métodos de governança corporativa. Além de controles informatizados de gerenciamento.(C)

6.4.3 Filosofia

Conceito

Crença – em que acredita; como a organização entende e percebe seu objeto de trabalho

A filosofia trabalha o saber como um conjunto de aspectos relevantes que, num plano maior, pode e deve orientar a organização. ARANHA e MARTINS(1993, p77) afirmam, no livro *Filosofando – Introdução à filosofia*, categoricamente que “a filosofia quer superar a fragmentação do real para que o homem seja resgatado na sua integridade e não sucumba a alienação do saber parcelado”.

Quando se fala em filosofia institucional, deve-se sempre ter em mente que o foco principal deve ser tratado como um objeto único da empresa, ou seja, não poderá ser examinado de maneira parcial, mas sim sob a ótica de que este objeto representa o todo, o conjunto da organização e, portanto, deverá promover uma integração de todas as partes com o núcleo central e o contexto no qual ela está inserida.

Assim, filosofia deve trabalhar a **concepção do objeto** da organização materializando um saber sobre esse objeto.

Ex. se o objeto é educação, então , como a organização concebe essa educação.

Faculdade Cásper Líbero

Educação é o processo de condução e orientação do ser humano para o acúmulo de informações qualificadas, propiciando raciocínio e saber.

APSEN**Saúde**

A saúde é um processo contínuo de busca pela qualidade de vida. É, acima de tudo, criar condições mais que satisfatórias para preservar o homem. A saúde é a base da vida em sociedade.

SAB COMPANY**Comércio**

O comércio é um procedimento da gestão de negócios que possibilita a troca de bens, desde que alicerçado na ética e justa viabilização e compreensão de interesses entre as partes envolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. Entre premissas, objetivos e impressões

*Escrevo para contar histórias,
Escrevo para deixar um legado,
Escrevo na tentativa vã de me tornar imortal.*
Júlio Barbosa

Os princípios organizacionais foram conceituados; a governança corporativa, delimitada; a comunicação institucional, enfocada; os conceitos de relações públicas foram explicitados; as empresas, escolhidas e seus discursos, analisadas; os princípios vistos e, agora, propostos dentro de um procedimento sob o olhar vigilante das relações públicas para, enfim, trazer três questões fundamentais à validação dos princípios organizacionais, que são: a governança corporativa como identidade da organização; a comunicação institucional como a imagem – captação e disseminação da informação, e as relações públicas como a reputação galgando espaço para a manutenção de um *status quo* de permanência na relação da organização com seus públicos.

Quando da construção do projeto de pesquisa, quatro premissas foram levantadas, com o objetivo de entender melhor a problemática que encerra a discussão dos princípios organizacionais, são elas:

A - Os administradores tomaram para si a responsabilidade de elaboração dos enunciados dos princípios organizacionais, sem levar em consideração os preceitos da governança corporativa, e não estabeleceram um nível de relação quanto a seu real valor e utilidade no âmbito dos públicos vinculados à organização;

Este é um fato incontestável; quem decide e orienta são gestores de outras áreas, principalmente recursos humanos, com formação diversa de

administração à psicologia. Muitos desconhecem o que é governança corporativa; e o que se observou de pior é que nem sempre sabem ao certo o que são e o que significam os princípios organizacionais.

B - Os profissionais de comunicação, em especial os relações públicas, por desconhecimento da totalidade do seu campo de atuação, não se colocam como agentes competentes para a elaboração dos princípios organizacionais (missão, visão e filosofia);

Muitos profissionais disseram não ter uma base conceitual necessária para a elaboração dos princípios e, portanto, se sentiam mais à vontade para apenas criar os meios de divulgação e disseminação.

C - Os enunciados dos princípios organizacionais são vistos pelos gestores como mera perfumaria e sem um compromisso público-social do discurso emitido;

De acordo com o estudo exploratório, em especial, as entrevistas realizadas exprimiram justamente o contrário: os presidentes têm plena consciência e determinam que os gestores sejam responsáveis por sua elaboração; mas nem sempre os gestores têm consciência de como devem conduzir o processo. No entanto, não se pode generalizar, tendo em vista que foram apenas duas entrevistas.

D - A falta de um conceito e de uma orientação para a elaboração do texto referente aos princípios organizacionais dificulta sua disseminação e compreensão por parte dos diversos públicos da organização.

A confusão conceitual e a falta de autores de comunicação que dêem orientação foi motivo de reclamação por parte dos profissionais que se dizem sem base para a produção dos mesmos e que, quando enveredam por essa área, geralmente caem nos conceitos da administração.

Reafirma-se que as relações públicas está diretamente ligada às questões de poder e de mediação de interesses entre a organização e seus públicos; além disso, por sua formação multidisciplinar e, mais que isso, como campo de estudo e prática da comunicação mais próximo à administração, torna-se elemento estratégico para efetivar a gestão das práticas de comunicação voltadas à governança corporativa.

O profissional de relações públicas é formado para que antes, de divulgar, possa trabalhar a informação de maneira estratégica do ponto de vista institucional, respeitando a ótica dos públicos de interesse. É também preparado para o trabalho anterior de conscientização dos públicos, especialmente, do próprio nível de alta gestão das organizações e todo seu público interno, procedimento este que é requisito primeiro para que governança corporativa seja realmente incorporada como filosofia e prática dentro das organizações e corretamente entendida e vivenciada por seus outros públicos.

O que se percebe, ao longo das últimas décadas, é que devido ao avanço tecnológico, os produtos tornaram-se similares e também os serviços prestados são elementos sub-reptícios do mercado; por isso, o grande diferencial das organizações, em seu conjunto, reside no relacionamento e nas ações de construção de identidade, imagem e reputação corporativa, que os profissionais de relações públicas constroem por meio do planejamento estratégico de comunicação com bases científicas e levando em consideração as prerrogativas do mercado no qual a organização está inserida.

A atividade de relações públicas torna-se, portanto, imprescindível para a criação, desenvolvimento e manutenção da identidade corporativa. Cabe às Relações Públicas trabalhar com os aspectos intangíveis como

credibilidade, ética que a longo prazo geram a boa reputação das organizações.

Em paralelo aos três aspectos abordados: a governança corporativa como identidade da organização; o planejamento como a imagem – captação e disseminação da informação, e a comunicação institucional como sustentáculo da reputação, podemos caracterizar o relações públicas em distintos modelos de prática profissional, são eles: estrategista, analista e comunicador.

No primeiro, ele deve ser responsável por criar estratégias e organizar processos formais e informais de coleta de informações que delineiem a cultura organizacional, propiciando, assim, a interação de todas as manifestações que revelam essa cultura.

No segundo, caberá a ele unir as visões dentro de um contexto que realmente reflita o que é a empresa, qual é sua realidade cultural, quais são os seus desejos de futuro e como ela se organiza preferencialmente para ter tudo isso. A soma desse trabalho, sempre executado em parceria com a alta direção, resulta na compilação dos princípios organizacionais.

Por fim, o relações-públicas estrutura maneiras de devolver essa informação para toda a organização, para que esta supere a tradicional relação de utilidade do princípios como "quadro de parede", dando-lhes um teor de autenticidade e vivência plena e cotidiana. Assim, ele transcende o papel de comunicar e procura gerar o engajamento e multiplicação dessas definições.

Levando em consideração o papel das organizações, o que se observa de mais relevante é a necessidade premente de mais profissionais de comunicação atuando nessa instância de decisão. A organização deve compreender a importância da comunicação na gestão de negócios, na

elaboração de estratégias de relacionamento, na formação da identidade, na disseminação da imagem, na manutenção da reputação e, acima de tudo, na competência para ajudar a própria organização em seu caminho para a sustentabilidade.

Dos objetivos propostos no início desta tese, cabe aqui retomá-los para reafirmar o valor da pesquisa bibliográfica e do estudo exploratório para sua consecução, assim estabelecidos:

Discutir e propor uma nova formulação para a elaboração dos enunciados dos princípios organizacionais - missão, filosofia e visão, a partir da atuação dos relações-públicas;

Estabelecer critérios para a formulação dos princípios que demonstrem a importância e o compromisso público social, dentro da proposta de governança corporativa, por parte da organização;

Analisar criticamente os enunciados de missão, visão e filosofia nas organizações;

Demonstrar a capacidade técnica do relações-públicas como agente gestor na elaboração dos princípios organizacionais;

O que se pode observar neste contexto, dos objetivos propostos, e da tese ora apresentada, em todas as suas afirmações e referências, bem como na opinião dos profissionais entrevistados, é que, na prática, fica claro o papel essencial do profissional de relações públicas nas organizações. O que falta são apenas dois aspectos interessantes; primeiro: a necessária sistematização de conceitos e procedimentos para a elaboração dos enunciados, agora estruturado por esta tese. Em segundo: o aprendizado dos preceitos de governança corporativa. Este último dependerá muito do próprio processo de formação, ou seja, as instituições de ensino devem também aprimorar seu processo

pedagógico para a inclusão de novas temáticas, bem como o aprimoramento do ensino da comunicação institucional.

Vive-se em um novo tempo, no qual se deve estar preparado para atuar nas instâncias de poder. O mercado exige e a universidade tem que seguir o mesmo caminho preparando o novo comunicador para, também, entender de finanças, economia e gestão empresarial.

A comunicação não será santo milagreiro. Terá sempre importante papel por estar melhor paramentada para os processos retóricos de expressão da organização, traduzindo-lhe o discurso, a fim de orientar seus públicos, validando junto a eles seus princípios organizacionais seja no início do processo – sistematização de dados e percepção de cultura organizacional, seja no compartilhamento de conceitos e informações.

“Relações Públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação de acordo com as diferentes situações reais do ambiente social” (KUNSCH, 2003, p. 89-90)

A proposição está, por fim, estabelecida: cabe a nós, profissionais de relações públicas, atuarmos de maneira ética e, principalmente, reforçarmos nossa competência profissional, para focar na gestão da governança corporativa.

Vários são os espaços que podemos ocupar na organização, a começar pelo gerenciamento da comunicação institucional, orientando e propondo uma nova forma de geri-la, com mais responsabilidade e cidadania.

Quando releio, hoje, as primeiras pesquisas sobre princípios organizacionais, vejo quão descabidas e sem nexo foram os textos que li, na maioria deles não havia o menor significado ou sentido. Como uma organização pode disseminar algo que não faz sentido e, pior, como um profissional de comunicação pode planejar a divulgação de algo que sequer ele tem consciência total do que seja ou do que representa para a organização no diálogo com a sociedade. Finalizamos aqui tentando deixar uma mensagem de profissionalismo e seriedade.

Nosso conhecimento, nosso saber, pode e deve ser dirigido para o bem comum, não como salvadores da pátria, mas como educadores de uma sociedade mais justa e igualitária.

Fica aqui a recomendação: a área de relações públicas deve sempre assumir para si o papel inovador de abrir caminhos para o entendimento real do valor da comunicação nas organizações modernas. Bem como, o de aglutinar várias áreas do saber em prol da organização, analisando, planejando, disseminando e divulgando os fatos, a notícia empresarial, de maneira clara e objetiva, consciente das estruturas, sistemas e subsistemas de atuação da organização, e assim gerar boa vontade dos públicos para com a organização. E gerar e gerir negócios.

Referências

10. referências

AAKER, David A.; KUMAR, V., DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Candido. T. S. *Para entender relações públicas*. São Paulo: Summus, 1990.

_____. *Psicossociologia das Relações Públicas*. São Paulo. Edições Loyola. 1989

ANSOFF, I. *Implantando a administração estratégica*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1991

ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando, ROGERS, Carl et outros. *Comunicação eficaz na empresa*. Editora Campus. São Paulo. 1999

ARANHA, Maria Lúcia. de A. & MARTINS, Maria Helena P. *Filosofando – Introdução à filosofia*. São Paulo .Editora Moderna, 1993

ARANTES, Nélío. *Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas* . São Paulo: Atlas . 2000

BATEMAN, Thomas S. & Snell, Scott A. *Administração – construindo Vantagem competitiva*. Atlas. São Paulo 1998.

BERNARDES, C. *Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNAYS, Edward L. *Relaciones públicas*. Buenos Aires: Traquel, 1966.

BLACK, Sam. *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1994.

BOWDITCH, J. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BONNE , Louis E. & KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro LTC Editora 8. edição,. 1995

BRETON, Philipe. *A argumentação na comunicação*. 2ª. Baurul/SP.EDUSC 2003.

_____. *A palavra manipulada*. Lisboa: Editoria Caminho 2001 - Manuel Ribas, tradução do francês editions la decouvre et syros 1997

BUENO, W da C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole,2003

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*.. 3 vol.. São Paulo: Paz e Terra , 1999.

CARDOSO, C. (org).*Comunicação organizacional: novas tecnologias, novas perspectiva*. Salvador: UniBahia,2002.

CERTO, Samuel C. & PETER J. Paul. *Administração estratégica : Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo Makron Books.. 1993

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações*. 2.a edição. Editora Campus. São Paulo 2005

_____.et Sapiro, Arão. *Planejamento estratégico fundamentos e aplicações*. São Paulo. Editora Campus. 2003

CLEGG, Stewart R.; Hardy Cynthia e Nord, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. I e II, - Organizadores edição Brasileira Caldas, Miguel, Fachin, Roberto e Fischer, Tânia. São Paulo: Atlas 1999.

COELHO NETTO, J. Teixeira. *Introdução à teoria da informação estética*. São Paulo: Vozes, 1973.

CORRÊA, Tupã Gomes & FREITAS, Sidnéia Gomes (Orgs.). *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração, do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP, 1999, p. 203-266

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Joan. *Imagem Corporativa em el siglo XXI* . Argentina . Buenos Aires: La Crujia Ediciones, 2001

DAFT, Richard. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo. Thomson/Pioneira 2002

DUARTE, Jorge & BARROS, Antonio. (Org) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo. Atlas. 2005

DRUCKER, Peter. *Introdução à administração* 3.edição. São Paulo. Pioneira Thomson. 2002

FARIAS, Luiz A. B. de. *A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectiva*. São Paulo. Summus Editorial 2004

_____. *Poder e cultura nas organizações contemporânea*. In: Revista Unicsul. São Paulo: Universidade Cruzeiro do Sul. Ano 4, nº 6, dezembro de 1999.

_____. *Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto*. In Revista Thesis. São Paulo. Faculdade Cásper Libero Vol 3, p. 9 à 12. 2002

FERREIRA, Ademir Antonio ; PEREIRA, Maria Isabel ; REIS, Ana Carla Fonseca. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias : Evolução e tendências da moderna administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações públicas – processo, funções, tecnologias e estratégias*. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

FRANÇA, Fabio & FREITAS Sidinéia Gomes. *Manual da qualidade em projetos de comunicação*. São Paulo. Pioneira. 1997

FRANÇA, Fábio. *Públicos : como identificá-los em uma nova visão estratégica*. Difusão editora. São Caetano do Sul. 2004

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, jul./set. 1991

FREITAS, Ricardo Ferreira & LUCAS Luciane. *Desafios Contemporâneos em comunicação Perspectivas de Relações Públicas*. São Paulo. Summus editorial 2002.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. *Atos Retóricos: mensagens estratégicas de políticos e igrejas*. São Paulo: Summus Editorial, 1988.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Makron Books. 1992

HARTMANN, Luiz Fernando P. *Planejamento estratégico para o gerenciamento total da inovação*. Porto Alegre. Editora Rotermond. 9º. Edição. 2005

IANNI, Octávio. *Teorias da globalização*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

_____. *A era do globalismo*. 2ª.. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 7º ed. São Paulo, Atlas, 2003.

KUNSCH, Margarida. M. K *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. edição atualizada e revisada São Paulo: Summus, 2003.

_____. (org.) *Obtendo resultados com relações Públicas*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. *Relações públicas e modernidade*. São Paulo: Summus, 1997.

LAMB, Charles W; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl. *Princípios de Marketing* São Paulo: Thomson Learning 2004

LAURETTI, Lauro. *Relatório anual: veículo por excelência da comunicação institucional*. São Paulo. Editora Saraiva. 2005

LESLY, Philip. *Os fundamentos das relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.

LOPES, Maria I. V. de, *Pesquisa em comunicação*. 5ª. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

LODI, João Bosco. *Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACHADO, Cláudio Pinheiro F. *Responsabilidade social e governança corporativa*. São Paulo. Thonsom learning. 2006

MALHOTRA, Naresh K. *Introdução à pesquisa de marketing*. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: editora difusão, 2006.

MARQUES DE MELO, José. *Para uma Leitura Crítica da Comunicação*. 1ª. ed. São Paulo: Edições Paulinas, 1985.

MAXIMIANO, Antonio Cesar de Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI, Paul H. *Administração – Conceitos e Aplicações*. São Paulo. 4ª. Habra 1998.

MINTZBERG, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. *Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLES, Abraham. *Teoria da informação e percepção estética*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1969.

MORGAN, Gareth. *Imagens das organizações*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. SP. Editora Atlas. 1997.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NEVES, Ana & SILVA Ricardo Vidigal. (org) *Gestão de empresa na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos e metodologia*. São Paulo: Atlas, 2002.

PARRET, Herman. *A estética da comunicação – Além da pragmática*. Campinas: Ed. UNICAMP, 1997.

PETERSON, Steven D. ; TIFFANY, Paul. *Planejamento Estratégico*. 12. ed. Campus, 1999.

PIGNATARI, Décio. *Informação, linguagem e comunicação*. São Paulo: Cultrix, 1987.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas: Alínea, 2000.

RICHARDSON, Roberto (Org). *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 3ª ed. 1999.

RINKE, Wolf J. *A empresa Vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento*. São Paulo: Editora Futura .1999

SAMARA, Beatriz S. & BARROS, José Carlos. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Makron Books. 1997

SANTAELLA, Lúcia. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S. & TORRES Alexandre P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos*. São Paulo . Reichmann& Affonso Editores. 2004

SILVA, Edson C. de. *Governança corporativa nas empresas*. 1. ed. São Paulo: Atlas,2006.

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

Relações públicas e micropolítica. São Paulo. Summus 2001

SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*. Lisboa - PT . Editora Secco, 2004

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da governança corporativa*. São Paulo. 2003

STRICKLAND III, Armand. J.; THOMPSON JR., Arthur A. *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução*. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TACHIZAWA, Takeshi & REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. Makron Books. São Paulo. 2002

TAMAYO, Alvaro. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. CODO, Wanderley. *Trabalho, organizações e cultura*. SP. Anpepp. 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial*. Negócio Editora. São Paulo 2001

TELLES, Antonio Xavier. *Introdução ao estudo da filosofia*. Ática. São Paulo. 1981

TIFFANY, Paul et PETERSON, D. Steven. *Planejamento estratégico*. São Paulo. Editora Campus. 1998

TORQUATO, G. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991

_____. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

_____. *Comunicação empresarial e comunicação institucional - conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, São Paulo: Summus. 1986

THOMPSON, A. Arthur et Strickland III, Armand J *Planejamento estratégico – elaboração, implementação e execução*. Thomson Learning São Paulo .2004

VALENTE, Célia & Nori, Walter. *Portas abertas – a experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação social da empresa moderna*. São Paulo: Best Seller, 1990.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanches. *Convite à estética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

VIEIRA, M. M. F. e Carvalho, Cristina Amélia. (orgs.) *Organizações, instituições e poder no Brasil*. São Paulo: FGV, 2003.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Relações públicas: opção pelo cidadão*. Mauad. São Paulo. 2002.

WEY, Hebe. *O processo de relações públicas*. 2º ed. São Paulo: Summus, 1986.

WRIGHT, Peter; Kroll, J. Mark; Parnell John. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves . São Paulo: Atlas, 2000

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo. Saraiva 2007

YIN, Roberto K. *Estudo de caso planejamento e métodos*. 3^a Edição, São Paulo: Bookman .2006

Revistas

Guia Exame -Você S/A - edição especial – setembro de 2005 – São Paulo

Guia Exame -Você S/A - edição especial – agosto de 2006 – São Paulo

ARTIGOS / TEXTOS

ALLEN, Richard. O processo de Visão de Criação da Visão – Como elaborar a visão estratégica de empresa, que motiva os funcionários, dá rumo aos negócios e permite avaliar e comparar resultados. São Paulo HSM Management. Editora HSM do Brasil Vol 9, p. 18 a 22. Jul / Ago, 1998.

ELHAJJI, Mohammed . Globalização, uma narrativa auto-referente. www.eco.ufrj.br/epos/artigos/art_moha.htm

LAURETI, Lauro. Governança corporativa e comunicação . site do ibgc www.ibgc.org.br/artigos

MELO, José Marques de. Metodologia da pesquisa em comunicação: Itinerário Brasileiro. Anuario ININCO, v. 1, p. 143-157, 2004

KAY, John. Em Busca da melhor Missão – A escolha entre um enunciado voltado para os acionistas e um que pensa em todas as partes interessadas pode pesar no desempenho de empresa. São Paulo HSM Management. Editora HSM do Brasil, Vol. 9, p. 40 à 44. Jul / Ago, 1998

RAIJ, Cleonice F. Mendonça van; ZANETIN Roseli Pioli. A Retórica da Comunicação Organizacional e Análise do Discurso Institucional. 2003. 21. Mimeo ECA – Universidade de São Paulo.

Anexo a

Roteiro de Pesquisa

Profissionais de relações públicas

- Qualificar o entrevistado;
Formação
Tempo de formado
Empresa onde atua
Cargo
- Entender em profundidade o nível de conhecimento sobre o tema comunicação;
Importância e valor da comunicação hoje
Nível de percepção da comunicação pela comunidade empresarial e pela sociedade;
- Foco na atuação de relações públicas

1 - Na sua opinião, qual a importância do profissional de relações públicas hoje, dentro das empresas e nas agências de comunicação?

2 – Elencar atividades que na sua opinião são fundamentais para relações públicas?

3 – em que áreas nas empresas você acha que o relações públicas pode atuar com mais ênfase?

4 – qual a contribuição das relações públicas para comunicação organizacional?

5 – o que pode ser melhorado para efetivar ou para que haja uma repercussão maior e melhor das relações públicas no cenário nacional?

6 - na sua opinião, para a elaboração dos princípios organizacionais (missão, visão e filosofia), qual deve ser a participação dos relações públicas ?

Carta convite aos profissionais de Relações Públicas

São Paulo de novembro de 2006

Prezado Sr.

Estou desenvolvendo minha tese de doutorado, na ECA USP, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch, e cujo tema principal é o papel das relações públicas na construção dos enunciados de princípios organizacionais nas empresas modernas, e gostaria de contar com seu apoio.

Para tanto solicito, em hora e dia determinado por você, uma entrevista, com o objetivo de ouvir sua opinião sobre o tema acima explicitado.

No aguardo, desde já agradeço a atenção.

Sua participação será fundamental para efetividade desta pesquisa.

Prof. Júlio César Barbosa,

Anexo b

Roteiro de Pesquisa

Profissionais que atuam em comunicação e governança corporativa

- Qualificar o entrevistado;
Formação
Tempo de formado
Empresa onde atua
Cargo
Nível de atuação na área
- Entender em profundidade o nível de conhecimento sobre o tema comunicação:
Importância e valor da comunicação hoje
Nível de percepção da comunicação pela comunidade empresarial e pela sociedade;
- Entender o nível de percepção sobre governança corporativa:
Conceitos e princípios
Importância e relevância hoje
Formas de atuação
- Foco na relação governança corporativa e relações públicas
 - 1 - na sua opinião, qual a relação entre governança corporativa e princípios organizacionais (missão e visão da empresa)
 - 2 - qual a relação entre governança e comunicação institucional.
 - 3 - você considera a comunicação um elemento estratégico para as empresas que adotam governança, explique o porquê de sua opinião ?
 - 4 - você considera o profissional de comunicação, em especial, o relações públicas, um agente articulador e disseminador dos princípios da governança?.

Carta convite aos profissionais que atuam com comunicação e governança corporativa

São Paulo de novembro de 2006

Prezado Sr.

Estou desenvolvendo minha tese de doutorado, na ECA USP, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch, e cujo tema principal é o papel das relações públicas na construção dos enunciados de princípios organizacionais nas empresas modernas, e gostaria de contar com seu apoio.

Para tanto solicito, em hora e dia determinado por você, uma entrevista, com o objetivo de ouvir sua opinião sobre o tema acima explicitado, dando ênfase a governança corporativa e a comunicação institucional.

No aguardo, desde já agradeço a atenção.

Sua participação será fundamental para efetividade desta pesquisa.

Prof. Júlio César Barbosa,

Anexo c

Roteiro de Pesquisa

Profissionais dirigentes de empresas

- Qualificar o entrevistado;
Formação
Tempo de formado
Empresa onde atua
Cargo
Tempo de atuação na empresa
- Entender em profundidade o nível de conhecimento sobre o tema
princípios organizacionais, comunicação e governança;
Importância e valor da comunicação hoje
Nível de percepção da comunicação pela comunidade empresarial
e pela sociedade;
- Foco no processo de participação no Guia Você S/A Exame:
Decisão de participar
Repercussão
Mudanças pós-indicação
- Foco nos processos internos:
Nível de participação da diretoria ou presidência
Nível de participação dos funcionários
- Entendimento dos princípios:
Conceitos
Qual o melhor enunciado para representar a organização
Valor e importância
- Disseminação e divulgação
Como é feita
Quais os meios
Nível de repercussão e aceitação

**Carta convite a empresas finalistas do Guia Você S/A EXAME
2005/2006**

São Paulo de novembro de 2006

Prezado Sr.

Estou desenvolvendo minha tese de doutorado, na ECA USP, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch, e cujo tema principal é o papel das relações públicas na construção dos enunciados de princípios organizacionais nas empresas modernas, e gostaria de contar com seu apoio.

Ressalto que a base de dados utilizada para a pesquisa foi o GUIA VOCÊ S/A EXAME 2005/2006, no qual esta conceituada empresa foi evidenciada com a indicação de uma das 150 melhores para se trabalhar.

Tendo em vista os protocolos criados a fim de definir a amostra para a realização de entrevistas, esta empresa por sua idoneidade, seriedade e por ter sido classificada dois anos seguidos no Guia, foi definida por nós como modelo para análise dos processos comunicacionais.

Para tanto solicito, em hora e dia determinado por você, uma entrevista, com o objetivo de ouvir sua opinião sobre o tema acima explicitado, dando ênfase ao processo de participação e de elaboração dos princípios organizacionais dentro da empresa, bem como a realização de visitas técnicas a empresa.

No aguardo, desde já agradeço a atenção.

Sua participação será fundamental para efetividade desta pesquisa.

Prof. Júlio César Barbosa,

APSEN

FATURAMENTO EM 2004 **R\$ 107,5 mi**

Nº DE FUNCIONÁRIOS 466
(48 são executivos)

57% Mulheres

43% Homens

AMBIENTE FORA DO normal

Desde 2003, a Apsen Farmacêutica demonstra um grande esforço para tornar realidade a profissionalização de sua gestão de pessoas. Desse interesse, surgiram a avaliação de desempenho e o plano de carreira, entre outras iniciativas. O plano de saúde custa apenas 10 centavos por funcionário, mesmo para aqueles que têm dependentes. A empresa mantém uma ouvidora de recursos humanos para atendimento e orientação de problemas pessoais, profissionais e de saúde de seus colaboradores. Essa assistência é dada por uma psicóloga e é extensiva aos parentes dos empregados, chegando a cuidar de casos de alcoolismo e separação de casais. "Eles querem nos ver felizes", diz uma operária da linha de produção. As obras para ampliar o espaço físico estão levando mais de um ano, devido ao aumento da produção, e tudo indica que as novas instalações serão mais arejadas, bem iluminadas e espaçosas. Já há, ao menos, um espaço para festas, onde os empregados promovem pagode e churrasco às sextas-feiras. Existe uma forte inclinação para o recrutamento interno. No ano passado, 9% do quadro foi promovido. Nos corredores, a figura do presidente Renato Spallicci é cultuada como alguém "fora do normal". "Ele nos trata como sua segunda família mesmo", explica um antigo funcionário. Quando não esbarra com o pessoal nos corredores, o presidente agenda a conversa — a cada 15 dias, se reúne com os empregados para um bom bate-papo.

MARCOS GUSMÃO

POR QUE AS PESSOAS FICAM NESTA EMPRESA

- Desenvolvimento profissional
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Remuneração e benefícios
- Estabilidade de emprego

COMO É O AMBIENTE DE TRABALHO

CREDIBILIDADE	★★★★
RESPEITO	★★★★
ORGULHO	★★★★
IMPARCIALIDADE	★★★★
CAMARADAGEM	★★★★

As estrelas são dadas em relação às outras 149 empresas classificadas

O QUE A EMPRESA OFERECE

BENEFÍCIOS ★★★★★

O plano odontológico tem um custo mensal de 3 reais; a matrícula do primeiro ano de faculdade do filho é paga pela empresa; quem casa recebe um presente no valor de 5 salários mínimos

REMUNERAÇÃO ★★★★★

▶ A média salarial dos diretores equivale a **10** vezes a média salarial do nível operacional

▶ A média de remuneração dos diretores equivale a **5** vezes a média de remuneração do nível operacional

▶ Os estagiários recebem 1 salário como participação nos lucros no fim do ano. E há premiação em dinheiro por tempo de serviço. Através do Programa Apsen de Ideias, o colaborador que apresentar uma boa sugestão para redução de custos, racionalização do trabalho ou melhoria do clima concorre a viagens com direito a acompanhante, eletroeletrônicos e pode ganhar prêmios em dinheiro

ÉTICA E CIDADANIA ★★

O programa de diversidade foca na contratação de deficientes físicos, funcionários negros e executivos com mais de 60 anos

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ★★★

▶ Funcionários brasileiros que trabalham no exterior **0**

▶ Funcionários promovidos **36**

▶ Há bolsa de até 50% para os operários concluírem o Ensino Fundamental e Médio, além de custeio de graduação e pós para os demais empregados

EQUILÍBRIO (trabalho e vida pessoal) ★★★

O programa Sexta-Feira Gorda libera todos os funcionários ao meio-dia na primeira sexta-feira do mês. Em dia de pagamento, eles têm 2 horas de almoço

PRESEÇA NO GUIA

MAIOR VANTAGEM

Os executivos não reclamam de sobrecarga de trabalho e há total liberdade de expressão

MAIOR DESVANTAGEM

Apesar da ajuda de custo, o pessoal de vendas trabalha com carro próprio

AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR **169**

APSEN

TEM QUE SER LEGAL

Há três anos, a Apsen, empresa do setor farmacêutico com sede em São Paulo, começou um processo de revisão e consolidação de suas práticas de recursos humanos. De lá pra cá, muita coisa mudou. Um exemplo é a Constituição Apsen, uma espécie de declaração de direitos e deveres dos funcionários. Todo empregado tem sua cartilha de mão. Óbvio, no meio dessa mudança pintaram reclamações. Para dar conta delas, surgiu a Ouvidoria. Como resultado, um gerente foi afastado, pois seu perfil de liderança foi considerado incompatível com a nova cara da Apsen. Também por causa de uma sugestão que chegou à Ouvidoria, o processo de integração dos funcionários foi aperfeiçoado. Agora, há uma "aula" sobre os benefícios assim que o colaborador é efetivado na companhia. A idéia é evitar dúvidas e reclamações futuras sobre o pacote de benefícios e eventuais descontos no holerite. Os funcionários também começam a sentir as melhorias na carreira e no bolso. O recrutamento interno é elogiado. No ano passado, houve 21 promoções e a maioria dos postos foi preenchida internamente. Os salários foram reajustados em 2005. Segundo o RH, hoje a Apsen remunera todos os seus colaboradores acima da média de mercado. Ficou com vontade de trabalhar lá? Palavra do diretor de RH, Floriano Serra: "Para ter espaço aqui tem que ser legal. Ou seja, não pode ser *workaholic* nem mal-humorado".

JOSÉ EDUARDO COSTA, DE SÃO PAULO (SP)

MAIOR VANTAGEM

A empresa combina oportunidade de crescimento profissional com ótimo clima para trabalhar

MAIOR DESVANTAGEM

A queixa é em uníssono e generalizada: falta espaço nos departamentos, vestiários e refeitório

ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO: 78,8

PRESENÇA NO GUIA

Sobre a empresa

Número de funcionários	482
Número de executivos	88
Idade média dos funcionários	35 anos
Tempo médio que eles ficam na empresa	5 anos

Índice de qualidade do ambiente de trabalho: 88,6

O que os funcionários dizem

Para os 4 grandes indicadores

85,5% aprovam os seus líderes	84,2% acreditam que têm desenvolvimento	95,6% se identificam com a empresa	89,5% estão satisfeitos e motivados
---	---	--	---

Para perguntas específicas

Índice de qualidade na gestão de pessoas: 49,7

O que a empresa oferece**

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	56,3
Assistência médica; previdência privada; seguro de vida. Há política de recolocação para os diretores e horário flexível para os funcionários do setor administrativo	
CARREIRA PROFISSIONAL	24,3
No ano passado, houve 21 promoções de profissionais da casa para preencher vagas abertas. O <i>job rotation</i> oferece oportunidade para os mais bem avaliados	
EDUCAÇÃO	100
Subsídio de até 50% para cursos acadêmicos, de especialização e de línguas estrangeiras. Atualmente, 22% dos funcionários fazem algum curso bancado pela empresa	
SAÚDE	66,7
O plano de saúde é elogiado pelo pessoal e tem valor simbólico: custa até 5 reais por mês por funcionário, mesmo para aqueles que têm dependentes	
INTEGRIDADE DO TRABALHADOR	18,7
Os funcionários têm direito a tratamento estético, nutricionista, psicólogo e fonoaudiólogo grátis, tudo dentro da empresa. Há uma área de lazer, com churrasqueira e quadras poliesportivas	
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	32,5
Os programas de responsabilidade social são voltados para crianças e adolescentes carentes. Na área do meio ambiente, o foco é o tratamento do resíduo gerado pela produção	

*Clientes, fornecedores, acionistas e comunidade

**Nota referente às práticas de RH em cada categoria

As 150 melhores empresas

AS 10 MELHORES

- 40 1ª PROMON
- 42 2ª TODESCHINI
- 44 3ª CREDICARD
- 46 4ª RANDON
- 48 5ª ZANZINI
- 50 6ª LANDIS+GYR
- 52 7ª SERASA
- 54 8ª MAGAZINE LUIZA
- 56 9ª MULTIBRÁS DA AMAZÔNIA
- 58 10ª DPASCHOAL

60 Acima de 1 500 funcionários

- 62 3M
- 64 ABN Amro Real
- 66 Accor
- 67 Alcoa
- 68 Algar
- 70 Aracruz Celulose
- 72 Belgo-Mineira
- 73 Bradesco
- 74 Braskem
- 76 Bunge Alimentos
- 78 BV Finaeira
- 79 Cargill
- 80 Caterpillar
- 82 Citigroup
- 84 Coca-Cola PE/PB
- 85 CPFL Energia
- 86 Dow
- 88 Eaton (Div. Transmissões)
- 89 Elektro
- 90 Eurofarma
- 91 Fras-Le
- 92 Gazin
- 94 Grupo Zema
- 95 Lojas Quero-Quero
- 96 Marcopolo
- 97 Monsanto
- 98 Multibrás Eletrod.

- 100 Natura
- 101 Nestlé
- 102 Nokia
- 103 Novartis
- 104 Orbitall
- 106 Pepsico
- 107 Porto Seguro
- 108 Senai/SC
- 110 Softway
- 111 Telefônica
- 112 Tigre
- 114 Volvo
- 115 Weg
- 116 Xerox

118 De 501 A 1 500 funcionários

- 120 ACSP
- 121 Albras
- 122 Amanco
- 124 Amazônia Celular
- 125 ArvinMeritor (CVS)
- 126 Astra
- 127 Astrazeneca
- 128 Boehringer Ingelheim
- 129 Brascabos
- 130 Bristol-Myers Squibb
- 131 Certel
- 132 Copagaz
- 133 Copesul
- 134 Datasul
- 135 Dell
- 136 Eaton (Divisão de Produtos Automotivos)
- 137 Expresso Medianeira
- 138 Florestal
- 139 Intelbras
- 140 International Engines
- 141 Janssen-Cilag
- 142 Lilly
- 143 Lojas Salfer
- 144 Mann+Hummel

- 145 Master
- 146 MB Engenharia
- 147 Microsiga
- 148 Milenia
- 149 Mosaic
- 150 Owens Corning
- 151 Patrus Transportes
- 152 Petroflex
- 154 Petroquímica União
- 155 Procter & Gamble
- 156 Redecard
- 157 Sama
- 158 Schering-Plough
- 159 Stihl
- 160 Veirano Advogados
- 161 Visanet

162 Até 500 funcionários

- 164 Agro Amazônia
- 165 Alcon
- 166 Alphaville Urbanismo
- 167 American Express
- 168 Amil
- 169 Apsen
- 170 Brasil Salomão e Matthes
- 171 Carbocloro
- 172 Centroflora
- 173 Chemtech
- 174 Chubb Seguros
- 175 Coats (Borborema)
- 176 Coats (Extremoz)
- 177 Coca-Cola Brasil
- 178 Computer Associates
- 179 Danisco
- 180 Diageo
- 181 Dixamico
- 182 Federal Express
- 183 Fersol
- 184 FM Pneus
- 185 FMC Foodtech
- 186 FMC Química

- 187 Fremax
- 188 Givaudan
- 189 Herbarium
- 190 Hoken International
- 191 Hydronorth
- 192 Ihara
- 193 Ipiranga Química
- 194 Jaguaré
- 195 Laboratório Sabin
- 196 Marbel
- 197 Marelli
- 198 MCR
- 199 Microsoft
- 200 MTU - Medianeira Transportes
- 201 Novo Nordisk
- 202 Odontoprev
- 203 Organon
- 204 Ouro Fino
- 205 Pellegrino
- 206 Phoenix Passive Components
- 207 Pormade
- 208 Rohm and Haas
- 209 Sab Company
- 210 Sankyo
- 211 São Bernardo Saúde
- 212 Sat
- 213 Sicredi Região dos Vales
- 214 Softtek
- 215 Spress Informática
- 216 Synteko
- 217 ThyssenKrupp (Divisão de Produtos Leves)
- 218 Tokio Marine
- 219 TRW Automotive
- 220 Unimed (Blumenau)
- 221 Unimed (São José do Rio Preto)
- 222 Unimed (Vales do Taquari e Rio Pardo)

Funcionários da Promon, em São Paulo: para eles, a melhor empresa para trabalhar do país

60
Ulisses Tapajós Neto, presidente da MASA (em pé), a campeã de 2006, comemora com o time

70
Funcionário da Promon, a empresa da década em mineradora de ouro em Minas Gerais

As 150 melhores empresas

AS 10 MELHORES

60	1ª MASA
64	2ª BV FINANCEIRA
68	3ª SERASA
70	4ª PROMON
74	5ª LANDIS+GYR
78	6ª ARCELOR
80	7ª EUROFARMA
82	8ª FRAS-LE
84	9ª ACCOR
86	10ª ALBRAS

EMPRESAS GRANDES

Acima de 1.500 funcionários

88 Um senhor desafio

As 57 empresas do grupo das grandes são as mais bem avaliadas em políticas de RH, mas a percepção dos funcionários sobre elas ainda pode melhorar

90	3M
91	ABN Amro Real
92	Accenture
94	Alcoa
96	Aracruz
98	BankBoston
100	Basf
102	Batavia
103	Bradesco
104	Braskem
106	Bunge Alimentos
108	Caixa Econômica Federal
110	Cargill
111	Caterpillar
112	Cemig
114	Citigroup
115	CNH Latin America
116	Construtora OAS
117	CPFL
118	Dow Brasil
120	DPaschoal
121	Electrolux
122	Elektro
123	Embraco
124	Ernst & Young
125	GVT

126	IBM
128	Lojas Quero-Quero
130	Lojas Renner
131	Magazine Luiza
132	Marcopolo
133	Marisol Nordeste
134	Monsanto
136	Móveis Gazin
137	Natura
138	Nestlé
139	Nextel
140	Orbitall
142	Pepsico
144	Plascar
145	Publicar
146	Randon
147	Sanofi Aventis
148	Siemens
150	Telefônica
151	Tigre
152	Vipal
154	Volvo
156	WEG
158	Whirlpool
159	Xerox

EMPRESAS MÉDIAS

De 501 a 1.500 funcionários

160 As médias precisam de ajuda

Boa notícia: três empresas da lista das 10 melhores fazem parte do grupo das médias. Mas, no geral, os funcionários acham que elas precisam oferecer mais oportunidades de carreira e afinar os critérios de promoção

162	Amanco
163	Amazônia Celular
164	ArvinMeritor CVS
166	ArvinMeritor LVS
168	Atlas Copco
169	Balaroti
170	Brascabos
171	Coelce
172	Copagaz
173	Copesul
174	Datasul

176	Eaton - Divisão de Produtos Automotivos
177	Henkel
178	International Paper
180	Janssen-Cilag
182	Lojas Salfer
183	Medley
184	Mosaic
185	Owens Corning
186	Patrus Transportes
188	Petroquímica União
189	Redecard
190	Refap
191	Rio Negro
192	Satipel
194	Schering-Plough
196	Sérgio Franco Medicina e Diagnóstico
197	Tokio Marine
198	U&M
200	Unimed Rio
201	Valeo
202	Visanet
203	Vivax

EMPRESAS PEQUENAS

Até 500 funcionários

204 Pequenas estrelas

Tamanho não é documento mesmo: a nota final das empresas pequenas, que considera a percepção dos funcionários e as práticas de RH, é maior que a das médias e grandes

206	Agro Amazônia
207	Alphaville Urbanismo
208	Amil Brasília
210	Aon
212	Apsen
213	BMS - Belgo-Mineira
214	Brasil Salomão e Matthes Advocacia
216	Brasilprev
217	Chemtech
218	Coats - Borborema
219	Diageo
220	FM Pneus

221	Hoken
222	Hydronorth
224	Iharabras
226	Ipiranga Química
227	Jaguare
228	Kaizen
229	KBH&C Tabacos
230	Kraton
232	Laboratório Sabin
234	Microsoft
235	Nasajon Sistemas
236	Nicioli
237	Odontoprev
238	Ourofino
242	Pellegrino
243	Petros
244	Pormade
245	PPE Invex
246	Precon
247	Prudential
248	Resil
249	Rimo
252	Rohm and Haas
253	Sab Company
254	Sankyo Pharma
255	São Bernardo Saúde
256	Sfil
258	Sheraton Porto Alegre
260	Sicredi Região dos Vales
261	Spress Informática
262	Sun
264	Synapsis
265	Synteko
266	Thyssenkrupp Molas
267	Todeschini
268	TRW (Lavras)
269	Ulhoa Canto, Rezende e Guerra Advogados
270	Unimed Blumenau
271	Unimed Missões
272	Unimed São José do Rio Preto
273	Unimed Seguros
274	Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo
275	Veirano Advogados
276	Zanzini

SAB COMPANY

FATURAMENTO EM 2004 **R\$ 503,7 mi**

Nº DE FUNCIONÁRIOS 176

(32 são executivos)

46%

Mulheres

54%

Homens

POR QUE AS PESSOAS FICAM NESTA EMPRESA

- Desenvolvimento profissional
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Remuneração e benefícios
- Estabilidade de emprego

COMO É O AMBIENTE DE TRABALHO

CREDIBILIDADE

RESPEITO

ORGULHO

IMPARCIALIDADE

CAMARADAGEM

As estrelas são dadas em relação as outras 140 empresas classificadas

O QUE A EMPRESA OFERECE

BENEFÍCIOS

Seguro-saúde específico para as funcionárias, esposas e filhas de colaboradores (com idade a partir de 16 anos), voltado para casos de câncer. O plano médico pode ser estendido à família do funcionário. Mas falta um programa de previdência privada e de assistência odontológica.

REMUNERAÇÃO

- ▶ A média salarial dos diretores equivale a **9** vezes a média salarial do nível operacional
- ▶ A média de remuneração dos diretores equivale a **9** vezes a média de remuneração do nível operacional
- ▶ É possível consultar na intranet uma tabela com os níveis salariais de cada faixa. E os valores costumam ficar acima da média do mercado. "Acho que é a única empresa em que trabalhei onde as pessoas não reclamam do salário", diz um colaborador

ÉTICA E CIDADANIA

Pesquisa para saber como e onde os funcionários gostariam de atuar como voluntários

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

- ▶ Funcionários brasileiros que trabalham no exterior **0**
- ▶ Funcionários promovidos **38**
- ▶ Coaching para todos os líderes. MBA in company, realizado pela Faap. Subsídio para cursos de graduação, pós-graduação e inglês. Recrutamento interno é forte, com estímulo ao job rotation. Por meio do projeto Conheça o Nosso Negócio, cada departamento apresenta seu trabalho para os demais

EQUILÍBRIO (trabalho e vida pessoal)

Um dia de folga no mês do aniversário. Futebol society para colaboradores em quadra paga pela companhia. Dia de visitação à empresa para a família dos funcionários

Obs.: comparações salariais calculadas com base em dados fornecidos pela empresa

PRESENÇA NO GUIA

CURRÍCULO

vitaminado

O número de funcionários praticamente dobrou de 2002 para 2003 e de 2003 para 2004. Desde que foi criada, há seis anos, a Sab Company não pára de crescer. E leva seus funcionários junto. "Não é porque trabalho na manutenção que sou limitado. Aqui, tenho oportunidades de me desenvolver e conquistar novas posições", afirma um dos colaboradores. A trading, que tem sede em São Paulo, já é considerada uma das três maiores do setor no Brasil. Além de oferecer perspectivas de crescimento, a empresa investe em cursos para os funcionários, oferecendo subsídio para graduação, pós-graduação e aulas de inglês. "Trabalhando aqui, você enriquece seu currículo", diz outro funcionário. Demissão é considerada último recurso, e a política de recrutamento interno é forte. "A empresa tem consciência de que seu maior ativo são os funcionários", afirma um deles. Todos são contratados e trabalham no sistema CLT, incluindo os moto-boys. O acesso aos superiores é livre. E todo mês acontece um café da manhã com o presidente, com a participação de colaboradores selecionados por sorteio. Outra oportunidade para discutir os objetivos e resultados da empresa é a feijoada realizada semestralmente, reunindo todos os funcionários. O time ficaria ainda mais feliz se contasse com banco de horas, previdência privada e plano odontológico. E os gerentes gostariam de ter um pouco mais de autonomia.

DANIELA DE LACERDA

MAIOR VANTAGEM

Desenvolvimento profissional, por meio de cursos, e oportunidades de crescimento na empresa

MAIOR DESVANTAGEM

O poder de decisão é limitado. Falta um pouco mais de autonomia para o grupo gerencial

SAB COMPANY

ELES VESTEM A CAMISA

Somos funcionários da Sab Company e não da área X ou Y”, diz um funcionário da empresa de comércio exterior, com sede em São Paulo. Tamanha identificação tem justificativa: a prata da casa é valorizada e a mobilidade interna, grande. Em 2005, cerca de 20% do quadro mudou de função. A partir deste ano, a gestão por competências vai nortear o desenvolvimento do pessoal. Serão dez competências-chave, incluindo as estratégicas e as humanas, que deverão pautar o comportamento de todos. A empresa quer manter o pique da turma que, na média, tem 28 anos e está ávida por crescer profissionalmente. Oferece subsídio para cursos de línguas, gradua-

ção e pós e tem turmas de MBA para funcionários e clientes dentro do escritório. O presidente, João Batista de Paula, costuma se reunir com o pessoal regularmente. Seja na Feijoada do Chefe, encontro anual para falar das metas, seja no café da manhã, no qual quem está na ponta do negócio pode fazer críticas e dar sugestões. Foi assim, abusando da transparência, que a empresa minimizou os ruídos na demissão de 30 funcionários em maio deste ano. “Foi uma contingência de mercado, mas estamos seguros de que somos o maior bem da empresa”, diz uma funcionária.

JULIANA DE MARI, DE SÃO PAULO (SP)

MAIOR VANTAGEM

O recrutamento interno funciona: 20% das pessoas mudaram de área ou de função no ano passado

MAIOR DESVANTAGEM

A redação mais ouvida é que a empresa ainda não oferece plano de previdência privada

Corbis

ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO: 68,5

PRESENÇA NO GUIA

SOBRE A EMPRESA

Número de funcionários	217
Número de executivos	59
Idade média dos funcionários	31 anos
Tempo médio que eles ficam na empresa	2 anos

Índice de qualidade do ambiente de trabalho: 79,6

O que os funcionários dizem

Para os 4 grandes indicadores

79,1% aprovam os seus líderes	77,9% acreditam que têm desenvolvimento	83,8% se identificam com a empresa	79,2% estão satisfeitos e motivados
---	---	--	---

Para perguntas específicas

Concorda total ou parcialmente Indiferente Discorda total ou parcialmente

Índice de qualidade na gestão de pessoas: 38

O que a empresa oferece**

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS Os salários estão abaixo do mercado; a empresa pagou PPR de 2 salários no ano passado e está revendo a remuneração variável para os executivos	58,8
CARREIRA PROFISSIONAL O programa Jovens Talentos contrata bons alunos de comércio exterior de faculdades renomadas e os efetiva depois de seis meses a um ano de casa; já foram 20	17,1
EDUCAÇÃO A concessão de bolsas será vinculada à gestão por competências. Para quem já usufruiu disso, a empresa paga de 40% a 60% da graduação e pós e 80% nos cursos de línguas	40

SAÚDE Plano de saúde com padrão apartamento para todos; auxílio-funeral; seguro para a funcionária ou filhas a partir dos 16 anos que sofrer de câncer de mama	75
INTEGRIDADE DO TRABALHADOR Um dia livre no mês do aniversário; dicas por e-mail e assistência por telefone 24 horas no Programa de Apoio ao Colaborador (PAC) com nutricionistas, psicólogos e advogados	22,8
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL Aproveitamento de papel para fazer rascunho; campanhas de doação de sangue; ajuda financeira e doação de alimentos para entidades indicadas pelos funcionários	14,2

*Clientes, fornecedores, acionistas e comunidade
**Nota referente às práticas de RH em cada categoria