

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

Comunicação Institucional e a Construção do
Sentimento de “Pertencimento”

Liliane Mafort

Rio de Janeiro
2005

**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E A CONSTRUÇÃO DO SENTIMENTO DE
“PERTENCIMENTO”**

Liliane Mafort

Monografia apresentada ao
Curso de Graduação em
Comunicação Social –
habilitação em jornalismo – da
Universidade Federal do Rio de
Janeiro, como requisito parcial
para a obtenção do bacharelado
em Comunicação Social.

Orientador:
Prof. Joaquim Welley

Rio de Janeiro
2005

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E A CONSTRUÇÃO DO SENTIMENTO DE
“PERTENCIMENTO”

Liliane Mafort

Projeto Experimental apresentado à Escola de Comunicação da
Universidade Federal do Rio de Janeiro, submetida à aprovação pela Banca
Examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Joaquim Welley
Orientador

Prof. Eduardo Refkalefsky

Prof. Daniel Welman

Rio de Janeiro
2005

AGRADECIMENTOS:

Em primeiro lugar agradeço a minha família, pela formação humana e acadêmica que me proporcionaram ao longo da minha vida. Aos meus pais, agradeço pela confiança depositada em mim, dando-me todas as condições para me mudar para o Rio de Janeiro, longe dos seus olhares atentos. Ao meu irmão, com quem divido o apartamento, agradeço pela paciência e companheirismo. A minha irmã agradeço pelo incentivo profissional e por ser amiga sempre. Enfim, sou grata a toda família pelo amor, carinho e preocupação.

Aos meus amigos, os que trouxe de Friburgo e os que fiz aqui no Rio, agradeço por estarem sempre prontos a uma conversa, um encontro e por acreditarem no meu potencial.

Ao meu orientador Joaquim Welley agradeço pelo apoio e orientação.

RESUMO:

MAFORT, Liliane. **Comunicação institucional e a construção do sentimento de “pertencimento”** Orientador: Joaquim Welley. Projeto Experimental (Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo) - Escola de Comunicação, Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. 49p.

Este trabalho tem o objetivo principal de apresentar uma visão de entendimento quanto ao funcionamento da chamada “comunicação institucional”, no contexto de construção de um “sentimento de pertencimento” na conjuntura das atividades de inter-relacionamento de uma dada entidade com sua realidade interativa. Sob essa perspectiva se buscará verificar como isso ocorre enquanto fenômeno que envolve comunicadores-mensagens-meios-receptores, seus instrumentos, ruídos e como ela contribui para que um funcionário que se encontre nesse contexto de inter-relações múltiplas "vista a camisa" da empresa e até mesmo tenha um resultado mais satisfatório quanto às suas competências funcionais.

O trabalho visa entender o conceito de organização, a cultura organizacional, explanar como funcionam os instrumentos da comunicação interna e externa, as comunicações formais e informais, os fluxos, os níveis e os laços de comunicação para compreender os meios de transformar a transmissão da informação em diálogo. Finalmente, o trabalho procurará discutir que tipo de profissional está habilitado para trabalhar com este tipo de comunicação a partir dos avanços tecnológicos e da conseguinte velocidade de transmissão das informações nos dias atuais.

SUMÁRIO:

1 - Introdução.....	1
2 - Processo de industrialização e surgimento da comunicação organizacional no Brasil.....	6
3 - Comunicação organizacional e o “pertencimento”	12
3.1- Cultura e Comprometimento.....	15
3.2 - Categorias Comunicacionais.....	19
4 – Imagem institucional.....	22
4.1 – Elementos da comunicação interna	23
4.2 – Elementos da assessoria de imprensa.....	26
4.3 – Comunicação empresarial – público e publicações.....	29
5– Novas tecnologias e novo profissional de comunicação.....	34
6- Ética empresarial.....	39
Conclusão.....	47
Referências.....	50

1 - INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho monográfico é a materialização de uma descoberta que fiz durante os quatro anos em que estive no curso de jornalismo na Universidade Federal do Rio de Janeiro: a paixão pelo mundo empresarial e o gosto pelos seus desafios.

Ao ingressar no tão concorrido curso de comunicação social, no início do ano de 2002, após um ano de exaustivos estudos no curso pré vestibular, não sabia muito bem que área da comunicação gostaria de seguir. Após os períodos do ciclo básico optei pelo Jornalismo, certa de que essa era a melhor escolha por gostar de ler os jornais, pela curiosidade na apuração das notícias e pelo gosto por escrever.

Mas, quando consegui o meu primeiro estágio, na assessoria de imprensa da Confederação Brasileira de Basquete, fui apresentada para um outro lado do jornalismo, o que fica fora das redações, por trás das notícias e fui encontrando o meu lugar no mercado de trabalho.

No meu segundo estágio, também em uma assessoria de comunicação, agora em uma empresa multinacional, a gravadora Sony Music, essa certeza se concretizou ainda mais. Na Sony pude conhecer a estrutura de uma grande empresa, perceber como os departamentos internos dependem um do outro e como é necessária uma comunicação eficiente, tanto para dentro, quanto para fora da empresa.

Por fim, consegui o meu primeiro emprego efetivo, em uma empresa de Telemarketing, a TeleSoluções, que possui cerca de três mil funcionários, onde sou responsável pela comunicação interna. Lá, descobri a importância da comunicação na construção da imagem da empresa e na motivação do funcionário, temas que procurarei discorrer nas páginas a seguir.

“(...) que quer dizer cativar?”

- É uma coisa muito esquecida, disse a raposa. Significa criar laços.

- Criar laços?

- Exatamente, disse a raposa. Tu não és ainda para mim senão um garoto inteiramente igual a cem mil outros garotos. E eu não tenho necessidade de

ti. E tu não tens também necessidade de mim. (...) Mas, se tu me cativas, teremos necessidade um do outro. Serás para mim único no mundo. E eu serei para ti única no mundo.”

Antoine de Saint-Exupéry

Há muito tempo é debatida a questão sobre o sentimento que une as pessoas em torno de objetivos comuns. Dentro de instituições empresarias isso não é diferente. Atualmente, com a expansão das formas de comunicação, com a crescente velocidade da transmissão de dados, muito se discute como a comunicação está relacionada com a construção da cultura organizacional.

Hoje, a regra nas organizações passou a ser a mudança, deixando cada vez mais longe a estabilidade no que se refere à criatividade para gerar o comprometimento e como forma adequada de estimular o bom desempenho no trabalho.

Com a mecanização dos meios de produção e com a globalização da economia, os trabalhadores estão deixando de ser mera engrenagem da linha de produção e tornando-se trabalhadores qualificados e organizados. O operário padrão da organização, oprimido e explorado, deu lugar a um novo tipo de profissional, escolarizado e capacitado. Daí a necessidade de uma nova percepção da cultura organizacional, que dá maior destaque para os relacionamentos comunicacionais entre empresa e empregado.

Este trabalho tem o objetivo de entender como funciona a comunicação interna na construção do sentimento de “pertencimento”, como ela se dá, seus instrumentos, ruídos, como ela contribui para que o funcionário "vista a camisa" da empresa e até mesmo tenha um resultado mais satisfatório. Por fim, faz-se necessário uma abordagem da ética e da manipulação das informações nas empresas e especificamente no departamento de comunicação.

No primeiro capítulo faço uma breve linha temporal para ajudar didaticamente a entender o surgimento e a consolidação da comunicação empresarial no Brasil. O seu surgimento está diretamente relacionado ao processo de industrialização do país. O primeiro intervalo de tempo estudado será até 1930, quando a indústria ainda era incipiente no país e o modelo cafeeiro exportador chegava ao seu final e parte do excedente financeiro

desta atividade foi transferida para a atividade industrial. Neste período ainda não havia legislação trabalhista no Brasil.

O segundo período vai de 1930 a 1945, o Estado Novo, quando há a criação das leis trabalhistas e o fortalecimento da atividade industrial no Brasil, principalmente da indústria de base.

O terceiro intervalo de tempo vai de 1945 até 1964, quando o país passa por um processo de redemocratização e há a intensificação do processo de industrialização do país, com o modelo de substituição de importações e o estímulo a vinda de empresas multinacionais.

O quarto período vai de 1964 até o fim dos anos 80, onde há forte intervenção estatal na economia e quando, na década de 70, o país passa por uma grande expansão econômica.

Por fim, a última divisão didático-temporal vai da década 90 até os dias de hoje, quando há o processo de globalização e a chegada de novas tecnologias que contribuem para mudanças profundas na sociedade de maneira geral.

No segundo capítulo, abordarei como a globalização e o conseqüente enfraquecimento do Estado-Nação contribuem para que cada vez mais as pessoas busquem a formação de grupos em que se sintam realmente pertencentes e como isso colabora para a construção da cultura empresarial e da mudança de relacionamento entre empresa e funcionário. Nesse sentido, levanto a questão pelo crescente interesse no estudo das culturas organizacionais e estudo um modelo de comprometimento organizacional que aponta três dimensões: a afetiva, a calculativa e a normativa. Ainda neste capítulo faço um levantamento da categorias comunicacionais, que de forma geral, podemos classificar em dois tipos, aquelas que se processam dentro do sistema organizacional e as comunicações externas.

No terceiro capítulo discuto sobre a crescente preocupação com a construção da imagem de uma empresa e como isso está diretamente relacionado a motivação do público interno de uma organização e com a percepção que o público externo possui da empresa. Para compreender como isso se dá internamente, abordo as questões relacionadas ao departamento de endomarketing nas empresas e suas ações, como as campanhas motivacionais, os jornais-murais, as caixas de sugestões, os comunicados via email, as

comemorações, festas institucionais e a intranet. Já voltado para o público externo faço um levantamento detalhado das ações da assessoria de imprensa, como as entrevistas coletivas, o media training, clipping, site institucional, notas e comunicados para a imprensa. Termino o capítulo abordando as publicações empresariais, tanto voltadas para o público interno quanto para o externo, especificando tanto suas questões técnicas, quanto de conteúdo.

No quarto capítulo falo sobre as novas tecnologias e novo profissional de comunicação. Nesta parte, discuto como a chegada das novas tecnologias, que está apenas no início, impacta sobre o universo dos negócios e nas novas exigências do mercado para os profissionais e especificamente para os de comunicação. De uma maneira geral, os funcionários, para conseguirem competir no mercado de trabalho cada vez mais fechado são obrigados a estarem constantemente se atualizando e se comunicando de forma eficiente. Falo sobre as mudanças introduzidas pelo computador, com as informações cada vez mais circulares, dinâmicas e acessíveis de qualquer ponto e na mudança do intermediação entre empresa e sociedade, que antes era apenas realizada pelos meios tradicionais de comunicação, como o jornal, a revista, o rádio e a televisão. Hoje, através da Internet, esse contato das pessoas com as informações referentes a uma determinada empresa pode ser feito diretamente, sem intermediários.

No quinto e último capítulo há uma discussão a cerca da questão da ética nas empresas de forma geral e mais especificamente na área e na atuação do profissional de comunicação. Atualmente, as empresas tem demonstrado grande preocupação com a responsabilidade social, mas ela não pode ser feita pela metade, responsabilidade social envolve valores e princípios éticos adotados pela organização em todas as suas ações e relacionamentos, tanto nas ações voltadas para os funcionários quanto para a sociedade.

Nos dias de hoje, com a explosão de escândalos de corrupção, há uma tendência da generalização do conceito de que as empresas irão sempre realizar manobras ilícitas e obscuras, na busca do lucro a qualquer custo. Dessa forma, a imagem das empresas está no alvo dos consumidores e é crescente a preocupação das instituições em veicular suas ações e realizações positivas para a sociedade de forma geral.

Nesse sentido, cabe a comunicação a elaboração de canais abertos e confiáveis de comunicação, onde as pessoas se sintam encorajadas a esclarecer questões ambíguas,

dilemas éticos ou mesmo reportar situações suspeitas. No dia-a-dia do profissional de comunicação em uma empresa, ele se depara com questões que suscitam dilemas éticos e podem ir de encontro com os princípios da pessoa que está por trás do profissional. Quando este profissional elabora um jornal de circulação interna, ou divulga um fato para a imprensa, defendendo os objetivos da empresa para quem trabalha, será que não está deixando de lado os ideais de imparcialidade jornalística e isenção?

2 - PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO E SURGIMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Para conhecer um pouco mais a comunicação empresarial hoje é necessário fazer seu levantamento histórico no Brasil. Seu desenvolvimento está relacionado ao próprio processo de industrialização do país e ao seu desenvolvimento sócio-político. Segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, no artigo “A evolução de uma ferramenta estratégica”, a comunicação empresarial está consolidada e o amadurecimento desta atividade se deu enquanto se “fortalecia um novo espírito de cidadania nascido de uma sociedade civil mais organizada e cada vez mais cônica de seus direitos e deveres”.(REGO, 1998)

Para facilitar a compreensão da evolução histórica da industrialização e, conseqüentemente da gestão de pessoas no Brasil, será necessária uma divisão didática dos anos, levando em consideração a conjuntura social, econômica e política dos períodos. Assim, o primeiro período analisado será até 1930.

Nesse intervalo de tempo, havia uma atividade industrial incipiente. O modelo exportador cafeeiro atingia o seu esgotamento e parte do excedente financeiro desta atividade foi transferida para a atividade industrial. Ainda não havia legislação trabalhista no Brasil. A gestão de pessoas dentro das organizações não seguia ainda um modelo e eram pouco ou nada estruturadas. Muitas vezes, as manifestações dos trabalhadores eram consideradas casos de polícia. Nesse sentido, podemos destacar o ano de 1917, quando houve a greve geral dos trabalhadores paulista que foi duramente reprimida pela polícia e em 1918, quando houve um insurreição operária que foi abortada pela espionagem policial no Rio de Janeiro.

Neste período, segundo Marcelo Badarró Mattos, professor da Universidade Federal Fluminense, no artigo “Greves, sindicatos e repressão policial no Rio de Janeiro (1954-1964)”, publicado na Revista Brasileira de História, entre as atribuições da polícia estavam:

"zelar pela existência política e segurança interna da República... desenvolver a máxima vigilância contra quaisquer manifestação ou modalidade de anarquismo violento e agir com solicitude para os fins da medida de expulsão de estrangeiros perigosos". (MATTOS, 2004, p.257)

Portanto, neste intervalo de tempo, as greves estiveram entre as principais preocupações policiais.

O segundo intervalo de tempo eleito pra os fins didáticos desta pesquisa foi o de 1930 a 1945, o Estado Novo. Nesse período há a criação das leis trabalhistas que passam a disciplinar as relações de capital e trabalho, junto ao surgimento de estruturas de sindicatos de trabalhadores e empresas. Nesse período há o fortalecimento da atividade industrial no Brasil, principalmente da indústria de base. Nessa época, a gestão de pessoas buscava estar dentro das exigências legais estabelecidas, sendo conhecida como uma gestão burocrática, que perdura em muitas empresas no Brasil até os dias de hoje.

É de amplo conhecimento dos historiadores a afirmação de que, se na República Velha a "questão social" (leia-se movimentos dos trabalhadores) era um caso de polícia, com a Revolução de 1930 ela passou a ser tratada como um caso de política, numa referência ao conjunto de políticas sociais implementadas pelo primeiro Governo Vargas.

O terceiro período vai de 1945 até 1964, quando o país passa por um processo de redemocratização após o Estado Novo de Getúlio Vargas. Nesses anos, há a intensificação do processo de industrialização do país, com o modelo de substituição de importações. Empresas multinacionais são estimuladas a virem pra cá. Estas, já traziam consigo práticas mais estruturadas de gestão de pessoas, baseadas no modelo Taylorista de gestão empresarial, assim explicada no livro "Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias", de Ademir Antonio Ferreira, Ana Carla Fonseca Reis e Maria Isabel Pereira:

"A característica mais marcante do estudo de Taylor é a busca de uma organização científica do trabalho. Para tanto, ele defendia os seguintes princípios: Seleção Científica do Trabalhador: o trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões (...) Tempo-padrão: o trabalhador deve atingir no mínimo a produção-padrão estabelecida pela gerência(...) Plano de Incentivo Salarial: a remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas(...) Divisão do Trabalho: uma tarefa deve ser dividida no

maior número possível de subtarefas (...)” (FERREIRA, REIS & PEREIRA, 1997, p.15 e 16)

O quarto período é de 1964 até o fim dos anos 80, onde há forte intervenção estatal na economia, já que com a deposição de Goulart, em 1964, inaugurou-se um novo modelo de administração da economia. As decisões políticas concentraram-se nas mãos do Poder Executivo e os presidentes do período militar conseguiram implantar seu projeto econômico, ignorando as negociações democráticas. As primeiras decisões visavam estabilizar a moeda, reduzir o déficit do governo e modernizar o mercado financeiro.

Associado ao período de exceção instalado pelo Golpe Militar, o país vive nos anos 70 um período de grande expansão econômica, conhecido com “Milagre Econômico”. Neste momento, empréstimos e investimentos estrangeiros alavancavam o processo de desenvolvimento industrial e novos empregos e inflação baixa traziam euforia à classe média e ao empresariado.

Neste período, o modelo Taylorista ganha terreno para sua consolidação. Esse desenvolvimento econômico trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção das pessoas, o que gerou uma maior profissionalização da gestão de pessoas dentro de uma organização. Somente nos anos 80, quando há o estímulo as exportações, que as empresas começam a voltar-se para o mercado externo, tendo assim que efetuar ajustes nos seus modelos de gestão, visando a busca por maior competitividade.

Além das novas exigências do mercado, a transição para a democracia no Brasil, em meados dos anos 80, trouxe a emergência de novos agentes com poder de influenciar o andamento dos negócios, o que fez com que os empresários passassem a valorizar mais seus públicos. Com isso, há naturalmente uma valorização da comunicação empresarial. Até então eram feitas ações isoladas, sem nenhuma relação com o planejamento estratégico da organização. Com o fim da ditadura militar, já se podia falar em liberdade de imprensa, a nova Constituição abria espaço para um novo relacionamento com a sociedade, a comunicação interna ganhava importância e a assessoria de imprensa começava a romper preconceitos.

Foi na década de 60 que começou a surgir uma tentativa de unificarem esforços na área de jornalismo empresarial no Brasil, visando a legitimação e a propagação

deste tipo de jornalismo. Segundo Francisco Gaudêncio Rego, no livro “Jornalismo Empresarial”, em 1967 a Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (ABAPE) promoveu o primeiro concurso nacional para a escolha das melhores publicações empresariais. Ainda segundo Francisco, em outubro do mesmo ano foi criada a ABERJE – Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, hoje conhecida como Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – entidade que vem tentando sistematizar os trabalhos nesse segmento. (REGO, 1987)

Por fim, a última divisão didático-temporal vai da década 90 até os dias de hoje. Nesse período há abertura da economia com o processo de globalização e multiplicação dos instrumentos de comunicação com a chegada de novas tecnologias, principalmente com a Internet, onde há o predomínio da informação rápida e qualificada, a comunicação ineficiente não tem vez. A empresa que não se comunica está em desvantagem para o mercado, uma vez que os meios para efetuar a comunicação são cada vez em maiores quantidades e o acesso a informação chega a um número crescente de pessoas.

A pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais efetiva e os trabalhadores vão deixando de ser mera engrenagem da linha de produção e tornando-se trabalhadores qualificados e organizados. O operário padrão da organização, oprimido e explorado, deu lugar a um novo tipo de profissional, escolarizado e capacitado. Daí a necessidade de uma nova percepção da cultura organizacional, que dá maior destaque para os relacionamentos comunicacionais entre empresa e empregado.

Foi com a abertura do mercado brasileiro, no início da década de 90, ainda no governo Collor, que a comunicação empresarial passa a ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e sucesso dos negócios. As empresas passam a vivenciar um jogo irreversível de abertura comercial, privatização das empresas estatais, desregulamentação de inúmeras atividades econômicas, aquisições maciças de empresas nacionais por grupos transnacionais, além de um forte movimento de fusões empresariais. A tudo isso soma-se a paulatina integração do país ao mercado global e ao bloco dos países do hemisfério sul-americano.

Neste contexto de profundas mudanças, tanto externas, com o processo de globalização, quanto internas, onde as pessoas estão cada vez mais conscientes de seus direitos enquanto funcionários, estando mais atentas para a cidadania organizacional,

exercendo maior pressão por transparência nas relações das empresas com os funcionários, que se estabeleceu e que permanece até hoje, em que a instabilidade e a insegurança se fazem presentes na vida de empregados e empresários, que a comunicação empresarial se afirma como uma ferramenta estratégica de gestão, ligada ao sucesso na transição para novos modelos organizacionais.

Atualmente, é maior a conscientização e a mobilização da sociedade pela defesa dos seus direitos de cidadania e isso aumenta a cobrança sobre as empresas, que podem ser feitas diretamente nos órgãos competentes, como o PROCON, o que pode resultar em perdas em processos judiciais para a empresa ou através da imprensa, o que pode ocasionar problemas da imagem da empresa para o mercado.

Segundo o Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, no artigo “A transparência na Comunicação Empresarial”,

“A atual Sociedade do Conhecimento exige das empresas e das entidades uma nova postura no relacionamento com seus distintos públicos de interesse, sejam eles consumidores, funcionários, acionistas, associados ou a própria opinião pública. Uma postura que pode ser resumida num conceito ou princípio fundamental: Transparência”. (BUENO, 1995)

Hoje, as pessoas querem saber como a empresa fabrica seus produtos; se usa ou não mão de obra infantil, se faz utilização de produtos que degradam o meio ambiente ou se possui programas para protegê-lo, se tem políticas de inclusão social, etc. As pessoas não vêem mais uma empresa apenas como um mero fabricante de produto ou prestador de serviço. Assim, aumenta a importância e a responsabilidade da comunicação empresarial, tanto para com seus funcionários quanto para com a sociedade de forma geral.

Dessa forma, podemos sistematizar os motivos que contribuíram para o surgimento dos jornais de empresa e da área de comunicação empresarial. Além dos fatores internos já citados, a produção em massa trouxe maiores facilidades de produção e estabeleceu as bases do regime competitivo de mercado. Um outro ponto importante neste processo foi o avanço tecnológico da indústria da comunicação, que facilitou e barateou a produção de jornais. Por fim, podemos considerar como outra causa do surgimento deste tipo de jornalismo, o fortalecimento dos movimentos sindicais nos Estados Unidos e na Europa, no

início do século, que promoveu a expansão da imprensa trabalhista. Com o surgimento de publicações dos sindicatos, o empresariado sentiu necessidade de apresentar uma outra versão dos acontecimentos e passou a reforçar o campo das publicações empresarias – como forma de reação à imprensa dos sindicatos.

No Brasil, este processo de surgimento da área de comunicação empresarial foi mais lento basicamente devido ao retardamento do processo de industrialização e especificamente no atraso que recebemos os avanços tecnológicos nas artes gráficas e editoriais. “Em 1902, quando nos Estados Unidos já se conseguia imprimir 72.000 cópias por hora, no Brasil começavam a chegar as primeiras rotativas com capacidade para imprimir 15.000 exemplares”, relata Gaudêncio. Sem as ferramentas técnicas necessárias para produzir as publicações, o país começava a dar os primeiros passos na criação da comunicação empresarial, enquanto que em outros países ela já era mais elaborada e efetiva.(REGO, 1987)

3 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O “PERTENCIMENTO”

A população mundial nos dias atuais está envolta na teia do que se denominou chamar de globalização. Esse fenômeno, que invade fronteiras, modifica costumes, expande as novas técnicas científicas e tecnológicas, constrói e destrói mercados, com a sua nova dinâmica, dificulta o controle estatal sobre ele. Novas formas de atividades são levadas a cabo, a exemplo da tecnologia da informática e de transações comerciais feitas entre países em questão de segundos, obrigando as instituições estatais a repensar suas estratégias.

Verificamos, de outro lado, que, com a abertura dos mercados e a dominação do capital e do lucro pelos países desenvolvidos, cresce a situação de pobreza dos países periféricos, com imensos efeitos negativos para sua população e com conseqüências sociais enormes, como a deficiência da educação, da saúde, e o aumento da criminalidade.

Ao mesmo tempo em que cresce a desigualdade social das populações, o Estado – nação vai ficando cada vez mais debilitado, perdendo suas mais nobres funções, começando com a dominação econômica e outros fatores que ultrapassam as questões econômicas, mas quase sempre são dela originários, corroborando para o enfraquecimento do Estado – nação e a perda de sua própria identidade.

Ao mesmo tempo em que o Estado perde sua identidade, as instituições multilaterais se tornam muito mais fortalecidas, pois passam a influenciar nos seus desígnios, na medida em que são necessárias e disputadas pela comunidade internacional, seja as de cunho financeiro, seja as de cunho empresarial, principalmente, nas questões relativas a atração de divisas ou de empregos.

As características da globalização já são bastante conhecidas, como as transformações profunda a nível internacional dos processos de consumo, troca e produção, aumento da concorrência para as empresas, entre outras, bem como seus efeitos colaterais, como é o caso da insegurança, geralmente associada à pobreza, gerada pela falta de oportunidades e de condições de sobrevivência do indivíduo. Com isso, as classes sociais mais abastadas acabam por se isolar, construindo verdadeiras fortificações ou cidades

independentes com leis próprias e sistemas de segurança que substituem o Estado no seu dever de prestá-la.

Esta insegurança atinge outras esferas da vida do cidadão, como é o caso da insegurança no mundo do trabalho em suas múltiplas dimensões – insegurança de emprego, de seguridade e previdência social e de representação política e sindical. Estes fatores contribuíram para que as empresas passassem a repensar a sua relação com o funcionário.

Ao longo da história do capitalismo moderno podemos perceber duas tendências da administração no que diz respeito ao relacionamento com o funcionário. A primeira, segundo Zygmunt Bauman, no livro “Comunidade – a busca por segurança no mundo atual”, foi caracterizada por um esforço de substituir o “entendimento natural” da comunidade que um dia existiu, o ritmo ditado pela natureza, da lavoura, da rotina ditada pela tradição do artesanato, por uma outra rotina ditada artificialmente, criada e imposta de forma coerciva e monitorada. A segunda tendência foi uma tentativa menos representativa de ressuscitar ou criar um sentido de comunidade dentro do quadro da nova estrutura de poder.(BAUMAN, 2003)

A primeira tendência atingiu o auge no começo do século XX com a linha de montagem e o “estudo do tempo e do movimento” e da “organização científica do trabalho” de Frederick Taylor, que buscava separar o desempenho produtivo das causas e sentimentos dos trabalhadores. Estes deveriam encarar o ritmo impessoal da máquina, que determinava os movimentos e gestos. Não deveria sobrar lugar para as escolhas pessoais. A iniciativa dos trabalhadores deveria ser reduzida ao mínimo possível. Havia a busca pela homogeneização das ações dos trabalhadores que eram ditadas pela dinâmica e rotinização da produção.

A segunda tendência corria paralelamente à primeira, tendo começado, segundo Bauman nas “cidades modelos” de alguns filantropos que associavam a prosperidade industrial com o fato dos funcionários sentirem-se bem. Esses patrões confiavam nos padrões morais dos trabalhadores e não apenas nos poderes coercivos das máquinas. Os donos das fábricas projetavam cidades modelos ao redor da fábrica, com moradias decentes, capelas, escolas primárias, hospitais, etc. Eles buscavam recriar a comunidade em torno do lugar de trabalho e assim, transformar o emprego na fábrica em uma tarefa duradoura. Estes filantropos ficaram conhecidos por seus contemporâneos como “socialistas

utópicos”, aplaudidos por alguns como pioneiros da reforma moral e criticados por outros como subversivos. Esta tendência ficou muito tempo à margem devido a busca principal do capitalismo, o lucro.

Muito tempo depois, já por volta de 1930, é fundada a “escola das relações humanas” seguindo os experimentos de Elton Mayo nas Empresas Hawthorne. Segundo Bauman:

“A descoberta de Mayo foi que nenhum dos aspectos físicos do ambiente de trabalho, nem mesmo os incentivos fiscais que ocupavam lugar tão importante na estratégia de Frederick Taylor, influenciava o aumento da produtividade e eliminava os conflitos tanto quanto os fatores espirituais: uma atmosfera amigável e doméstica no local de trabalho, a atenção dos gerentes e capatazes às variáveis disposições dos trabalhadores e o cuidado deles em explicar aos trabalhadores o significado de suas contribuições para os efeitos gerais da produção. Pode-se dizer que a esquecida e negligenciada importância da comunidade para a ação significativa, e do “instinto do trabalho bem-feito” foram redescobertos como recursos no esforço perpétuo de melhorar a relação entre custo e efeito”.(BAUMAN, 2003. p.38)

Assim, Mayo propôs que aumentos de salários, supervisão do trabalho, benefícios não alcançariam tamanha eficácia se os funcionários não tivessem o sentimento de estarem “no mesmo barco” que seus patrões.

Atualmente, podemos perceber que com a retirada da regulamentação estatal e com o processo de globalização, há uma grande instabilidade no mercado de forma geral. Empresas antes consideradas perpétuas acabam na noite para o dia. A segurança no trabalho é cada vez menor e cada vez mais os profissionais buscam qualificação para tentar garantir o emprego. Nesta sociedade globalizada, marcada pela insegurança, saber que não estamos sozinhos e que nossas aspirações pessoais são compartilhadas por outros pode trazer segurança.

Certamente no convívio diário dos funcionários de uma empresa acaba se instituindo uma identidade e um sentimento de grupo, nem que seja pelo simples fato de

trabalharem no mesmo lugar, o que termina por gerar um sentimento de lealdade e compromisso entre os trabalhadores.

Mesmos os laços comunitários não têm garantia de vida longa e segurança. Ela é dada pela vontade individual de querer fazer durar este laço. Desta forma, cabe também ao processo de comunicação institucional reforçar estes vínculos entre o funcionário e a empresa para que esta comunidade seja protegida contra o perigo de dissipação e aumentar cada vez mais o sentimento de pertencimento do funcionário a uma determinada empresa.

A comunicação interna deve visar também construir uma identidade coletiva da empresa, ampliando a participação dos funcionários assim como o sentimento de pertencimento. A comunicação interna está relacionada aos processos de interação, integração, motivação e realização do ser humano intra-organizacional. Ainda que possa englobar os esforços de comunicação voltados para otimizar a eficiência organizacional, diz respeito também ao potencial de entendimento e superação de conflitos naturais que residem no confronto das expectativas, objetivos e identidade do homem e da organização.

Dessa forma, o processo de formação da identidade institucional é realizado através das relações comunicacionais, sendo constituído por inúmeros fatores que se interrelacionam, os quais podem ser internos ou externos à empresa. Consideramos como fatores externos propriamente ditos aqueles cuja pressão sobre a instituição se dá de forma constante, mas que não sofrem influência das suas ações diretas. Dentre eles destacamos o fator econômico e o tecnológico, que desenvolvem uma atuação transformadora em todas as organizações contemporâneas, impondo palavras de ordem como flexibilidade, excelência e visibilidade. A essa atuação constante e transformadora contrapõe-se a experiência cotidiana de realizar algo em algum lugar, a qual gera os fatores internos que contribuem para a formação da identidade institucional, como a cultura em que o funcionário está inserido dentro da empresa.

3.1- Cultura e Comprometimento

As organizações do mundo moderno estão sujeitas à diversas variações ambientais e como reação podemos perceber uma constante dinâmica social e de controle do comportamento humano dentro de uma organização.

Essa atual subjetividade organizacional vem-se tornando tema de amplo interesse, devido a três variáveis norteadoras de seus elementos (crenças, valores, normas, regras, ritos, símbolos e mitos). Primeiramente, o interesse pelo estudo da cultura organizacional deve-se ao processo de globalização mundial, o qual aproxima as demais organizações. Num segundo momento, a saliência de uma nascente preocupação das teorias da organização e de comunicação com o comportamento humano. Em última instância, a subjetividade dos novos rumos administrativos, que também se apresentam como complemento da segunda variável. (AKTOUF apud VERGARA & PINTO, 1998).

Essa nova preocupação com o comportamento humano precisa da emergência de fatores enfraquecedores das relações sociais modernas, que afetam diretamente os sentimentos que o indivíduo desenvolve em relação à corporação, isto é, o comprometimento organizacional. Para tanto, essas variáveis da nova teoria organizacional proposta por Aktouf apud Vergara & Pinto, abrem mão da objetividade mecanicista de Taylor, incapaz de explicar os processos organizacionais nascentes, de caráter subjetivo. Da mesma forma, evoluem as práticas comunicacionais, de modo a otimizar o gerenciamento da equipe de funcionários, na busca por envolvimento, satisfação e maior produtividade humana.

Cultura, na concepção de Collins & Porras, é a existência de pressupostos ideológicos, compostos pelos valores centrais e objetivos organizacionais, que orientam e inspiram os funcionários. A intensidade de sua força mostra-se como determinante positivo nas instituições corporativas bem sucedidas, segundo estudos acerca da cultura. A cultura organizacional é dimensionada pelos valores percebidos pelos funcionários como efetivos, ou seja, um conjunto de crenças e princípios norteadores da vida da organização, que guiam o comportamento de seus membros. (COLLINS & PORRAS, 1995)

A função dos valores, para Tamayo, é formar modelos mentais nos funcionários, análogos à missão da empresa, a fim de provocar as devidas percepções e definições organizacionais nos indivíduos envolvidos. Portanto, fundamentam a construção e o desenvolvimento de uma identidade corporativa. (TAMAYO, 1998)

A cultura fundamenta-se no reconhecimento de pressupostos básicos contidos nas práticas sociais desenvolvidas no cotidiano organizacional e é um conjunto de experiências e de valores, como os modos humanos de pensar, sentir e agir, partilhados e vividos em

comum. Logo, cultura organizacional é a construção social antropológica de um conjunto de valores partilhados, produtores de normas sociais sobre os membros da organização.

Segundo Collins & Porras, valores são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa – um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação; não devem ser confundidos com práticas culturais ou operacionais específicas; não devem ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo.(COLLINS & PORRAS, 1995)

Por conseguinte, são um conjunto de processos e princípios concebidos e aceitos como um “ pilar fixo no chão”, à semelhança de uma ‘herança espiritual’, os quais são fundamentais, inseparáveis e fielmente seguidos por gerações. Collins & Porras apresentam os valores de modo analógico a ferramentas: simples, mas poderosas fornecedoras de orientação substancial. No entanto, explicitam as especificidades dessas para cada tipo de empresa, para que a organização perdure ao longo dos anos e aos mais variados ciclos de vida dos produtos. (COLLINS & PORRAS, 1995)

A década de 70 denota o crescimento do interesse científico internacional em pesquisas sobre os níveis de comprometimento humano e seus efeitos gerados nos indivíduos. Isso se deve aos novos formatos organizacionais, decorrentes das transformações sociais modernas. A amplitude da conjuntura atual deve-se às transformações que emergem dos ambientes de trabalho. Essas alteram o nível de exigência e apresentam-se como ameaças de ruptura do vínculo existente entre indivíduo e organização (VERGARA & PINTO, 1998).

A autogestão de carreiras, a organização do trabalho em equipes autônomas, o enfraquecimento do papel dos sindicatos, a terceirização e a redução do quadro de funcionários são interpretados, de acordo com Borges-Andrade & Pilati, como “sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados”. (BORGES-ANDRADE & PILATI, 2001, p. 86). Mediante essas considerações, o exercício de recursos humanos empresariais tem-se intensificado na tentativa de influenciar o comportamento e o envolvimento de seu patrimônio humano. Essa estratégia visa a reverter o enfraquecimento do sentimento de pertinência do indivíduo em relação à corporação no ambiente organizacional.

No Brasil, segundo Borges-Andrade & Pilati, os estudos relativos ao comprometimento organizacional datam da década de 80. Eles tiveram início na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA e foram largamente ampliados na década de 90. Isso se deve à emergência da escola das relações humanas - de enfoque psicológico - , em detrimento do paradigma taylorista, de caracteres biológico e físico, referentes, respectivamente, ao indivíduo e ao ambiente de trabalho.

Meyer & Allen, propõem o modelo de comprometimento organizacional em três dimensões: afetiva ou atitudinal, calculativa ou instrumental e normativa. Os mesmos enfatizam que o estudo sobre comprometimento assume diferentes facetas, concernentes às entidades relacionadas ao inevitável vínculo do trabalhador, sejam elas, a carreira, o grupo de trabalho, os valores ou a unidade sindical. (MEYER & ALLEN, apud BANDEIRA et al, 2000)

O enfoque afetivo de comprometimento organizacional constitui-se na identificação do indivíduo com os valores organizacionais. Ao assumi-los como próprios, o funcionário cria sentimentos de afeição e de lealdade, bem como uma postura ativa, a qual caracteriza a expressão ‘vestir a camisa da empresa’

A natureza calculativa ou instrumental originou-se em 1960, nos trabalhos de Becker (FOSSÁ, 2003). Este mecanismo psicossocial caracteriza-se pelo envolvimento de *side-bet*, ou seja, implica a percepção do colaborador quanto às trocas estabelecidas entre ele e a organização, limitadoras de suas ações. Logo, mostra-se como um produto de trocas entre o indivíduo e a organização, o qual pode aflorar vínculos fortes a partir da consideração organizacional das necessidades e expectativas do indivíduo.

A abordagem normativa, para Bandeira et al “procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o plano individual mediante os processos motivacionais”. (BANDEIRA et al, 2000, p. 136). Portanto, refere-se à internalização de normas sociais e de padrões de conduta ética e moral. De acordo com Bastos (1993) é a congruência do comportamento do indivíduo com os objetivos e interesses organizacionais, devido ao conjunto de pressões normativas por ele internalizadas.

A articulação dos planos organizacional e individual proposta por esse enfoque apresenta a cultura organizacional como preditora de tal comportamento. Isso se deve à

influência que a mesma exerce sobre os indivíduos predispostos a comportarem-se segundo padrões internalizados pela organização.

Em vistas dos pressupostos supracitados, pode-se inferir que a formulação do conceito de comprometimento está baseada em uma série de compromissos com o grupo organizacional. Tal pluralidade de focos, somada à falta de embasamento científico e à inexistência de estudos mais ricos, são problemas teóricos e conceituais que devem ser superados, ainda que as pesquisas relativas ao comportamento humano tendam a desenvolver o comprometimento baseado nessas três dimensões conceituais.

3.2 - Categorias Comunicacionais

De forma geral, podemos classificar dois tipos de comunicação, aquelas que se processam dentro do sistema organizacional, que servem para construir as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização e as comunicações externas, que são recebidas ou enviadas pela organização para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos. Estas duas categorias permitem que a empresa conheça o ambiente interno, o externo onde atua e o mercado onde deve competir.

Estas duas categorias, segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, recebem ou emitem informações para diferentes sistemas. São eles: o que agrupa as estruturas, as redes, objetivos, normas, políticas fluxos, programas e diretrizes estratégicas. Ele gera a necessidade de programas de comunicação interna para integrar os objetivos organizacionais aos objetivos dos participantes; o segundo sistema é o ambiental, que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos e o último é o sistema competitivo, que envolve as relações entre produção e consumo. (REGO, 1986)

Gaudêncio também divide a comunicação organizacional em três dimensões: a comportamental, que abrange o posicionamento dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional, que envolve as preocupações com processos e habilidades comunicativas entre pessoas e grupos, com a finalidade de ajuste, integração e desenvolvimento. A segunda dimensão é a social, que envolve a organização e o sistema social. Ela é estudada e desenvolvida por meio do modelo de comunicação social ou de massa e é caracterizadas pela transmissão de mensagens via canais indiretos, como jornais, revistas, boletins, rádio,

tv etc. A última dimensão é a cibernética, que agrupa a captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais, que está vinculada ao sistema tecnológico da organização. (REGO, 1986)

As categorias comunicacionais se movimentam simultaneamente em uma organização e podemos classificar esses movimentos em três fluxos, o descendente, o ascendente e o lateral.

O descendente segue as posições hierárquicas e parte do topo decisório e desce até as bases. Como exemplo de mensagens desse fluxo temos as instruções, doutrinação sobre metas, procedimentos e práticas da organização. Segundo Torquato,

“Os problemas mais comuns encontrados nesses fluxos dizem respeito a falhas na retroalimentação do top para as bases sobre o desempenho das pessoas. Mesmo em organizações nas quais a filosofia gerencial solicita avaliação de desempenho, negligencia-se na retroinformação.” (REGO, 86, p 54)

O fluxo de comunicação ascendente compreende o encaminhamento aos níveis superiores da organização de informações funcionais e operacionais que saem das bases, como os anseios, sugestões e expectativas. Isso se dá através do instrumento da comunicação interna que é a caixa de sugestões, como veremos mais à frente, ou até mesmo por conversas informais da parte operacional de uma empresa com a administrativa.

O fluxo lateral é aquela que permite o entrosamento entre os pares e de mesmo nível funcional, não há chefe nem subordinados, todos falam de “igual para igual”. Isso ocorre quando funcionários de um mesmo nível hierárquico conversam e debatem entre si. Este fluxo é muito importante porque a conversa flui de forma natural, não há preocupação por parte do emissor da conversa se o receptor irá receber aquele assunto de forma negativa e irá tomar alguma atitude a fim de puni-lo, já que ele não está falando com o “chefe”, mas com alguém que exerce a mesma função.

Esses fluxos são permeados por duas redes de comunicação, a formal e a informal. Fazem parte da rede formal todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e são legitimadas pelo poder burocrático, como os comunicados impressos e via email, os quadros de avisos, as publicações empresariais, dentre outros. A rede informal

abriga as manifestações espontâneas, incluído a famosa rede de boatos, popularmente conhecida com “rádio corredor”. Esse tipo de comunicação não deve ser ignorada nem combatida, uma vez que ela muitas vezes mostra a verdadeira opinião e posicionamento dos funcionários, que por não se sentirem ameaçados com a formalidade de uma comunicação, acabam expressando mais profundamente uma opinião.

A construção da imagem de uma empresa certamente passa pela escolha de um nome forte e apropriado, pontos de vendas organizados, embalagens atrativas, fachada limpa, cartões de visita adequados, bom relacionamento com a imprensa, etc. Mas não podemos esquecer de como a empresa é vista por dentro, que juntamente à ação da assessoria de imprensa, é o foco do presente trabalho.

Se partirmos do princípio de que são as pessoas que dão vida à uma organização, nada mais apropriado do que investir no público interno. Sady Bordin, no livro “Marketing Empresarial – 100 dicas para valorizar a imagem de sua empresa” afirma que:

“ Muito se fala na importância de buscar a satisfação do cliente como uma das garantias de assegurar a sobrevivência e crescimento da empresa. Entretanto, não podemos nos esquecer de outro público igualmente importante, o qual podemos chamar de clientes internos ou colaboradores, se preferir. Geralmente, a satisfação do primeiro dependerá quase que exclusivamente do trabalho do segundo, isto é: a satisfação do público externo, ou seja, dos clientes, passa, necessariamente, pela satisfação do público interno, seus colaboradores”. (BORDIM, 2004, p. 53)

Para possuir um funcionário motivado, as empresas investem no que chamamos de endomarketing, uma ferramenta do marketing para o público interno, realizado por meio de um conjunto de ações desenvolvidas para conscientizar, informar e motivar o indivíduo.

Estas ações de motivação passam por políticas de cargos e salários eficientes, benefícios atrativos, como investimento em transporte, alimentação auxílio médico e odontológico, de cesta-básica, ações ligadas aos Recursos Humanos, e também por campanhas motivacionais e ações de comunicação interna, que estão dentro das ações do endomarketing.

Comunicar-se de forma eficiente com a sua equipe, seja informando metas e objetivos, transmitindo experiências, divulgando índices ou enviando uma mensagem de motivação, é uma exigência fundamental nas empresas competitivas. Nesse contexto, além de textos bem estruturados e de fácil compreensão, cresce a importância da comunicação visual da empresa para os seus funcionários.

Dessa forma, é primordial para o sucesso de uma empresa o estabelecimento de uma identidade visual forte, reconhecido tanto pelo mercado quanto pelos funcionários da organização. Neste presente trabalho será discutida apenas a identidade visual voltada para o público interno.

Para começarmos a compreender como se dá a construção dessa identidade é preciso buscar a sua definição. Segundo Gilberto Strunck, designer gráfico e teórico da Comunicação Visual no Brasil,

“A identidade visual é o conjunto de elementos gráficos que irão formalizar a personalidade visual de um nome, idéia, produto ou serviço. Estes elementos agem mais ou menos como as roupas, e as formas das pessoas se comportarem. Devem informar, substancialmente, à primeira vista. Estabelecer com quem os vê um nível ideal de comunicação”.(STRUNCK, 1989, p.14)

4.1 – Elementos da comunicação interna

Uma das ferramentas de grande importância do profissional de comunicação em uma empresa são as campanhas motivacionais. Em primeiro lugar é importante definir qual é o objetivo da campanha, como por exemplo, aumentar as vendas, diminuir o absenteísmo, promover a integração da equipe, dentre outros.

De acordo com o objetivo, são estabelecidas as metas que os funcionários deverão atingir e por fim, de acordo com a verba disponibilizada para a campanha, qual será a premiação. Após toda mecânica da campanha está estruturada deve ser feita a parte de divulgação. Neste momento, são escolhidos os meios pelos quais as campanhas serão divulgadas, os murais, a intranet, flashes que abrem como pop up na tela inicial dos computadores, faixas espalhadas pelos corredores da empresa, botons para serem distribuídos para os funcionários que façam alusão á campanha, camisetas, dentre outros. Tudo isso de acordo com a verba e os instrumentos disponíveis para a divulgação.

A parte de divulgação deve ser feita de forma a prender a atenção dos colaboradores. Assim, são utilizados cartazes coloridos, normalmente com as fotos dos prêmios e com explicações curtas sobre a campanha, visando a clareza de informações e a fixação do tema da campanha na memória dos funcionários.

Outra ferramenta são os murais. Eles também conhecidos como jornais-murais, são quadros instalados nas paredes de alguns corredores da empresa. Possui baixo custo de instalação e manutenção. Para se tornar um instrumento eficiente deve ser bem programado e executado, merece programação visual, devendo ainda contar com recursos gráficos, fotos e ilustrações.

Deve-se estar atento para a periodicidade das mudanças de cartazes e folders dos murais, o que depende da realidade específica de cada empresa. É um instrumento incentivador do lazer, turismo, de divulgação de artes e espetáculos e eventos esportivos. Ele também serve como apoio às campanhas internas que solicitam a participação dos empregados pelo incentivo e acompanhamento que pode dar a elas enquanto acontecem, com a colocação do ranking dos funcionários em uma determinada campanha. Devem ser colocados em locais de fácil acesso e de boa visibilidade e onde os empregados tenham espaço suficiente para lerem as notícias, sem perturbar a movimentação interna ou fazer aglomerações em locais não indicados.

Os murais constituem uma forma de comunicação rápida e imediata. Pode ser modificado todos os dias, para todos os empregados, enquanto os demais meios – boletins, jornais, revistas, telejornal – não conseguem essa velocidade no tratamento da informação.

Uma terceira ferramenta do endomarketing são as Caixas de Sugestões. São pequenas urnas disponibilizadas pela empresa onde os funcionários podem depositar sugestões, críticas e pedidos para os gestores da empresa. É importante observar que estas sugestões devem ser analisadas e um *feedback* deve ser dado aos funcionários para que a ferramenta não perca o sentido e a credibilidade junto aos colaboradores. Deve ser escolhida uma periodicidade para a apuração das sugestões e o retorno para os funcionários.

Além dos emails normalmente utilizados na empresa, uma outra forma de comunicação da empresa com os funcionários são os comunicados via email: uma ferramenta de grande importância porque permite criar meios para a transmissão de informações dentro da empresa de maneira clara, rápida e envolvente. Deve ser criado um *layout* especial para distinguir estes emails dos corriqueiros usados internamente na empresa. Normalmente são enviados no dia anterior do acontecimento que ele pretende anunciar, como reforma da garagem, novos colaboradores, novas políticas que serão adotadas pela empresa, etc. Devem ser curtos e escritos com clareza. Sua eficácia também

vai depender do número de colaboradores de uma empresa que possuem computador como instrumento de trabalho.

Uma outra responsabilidade do endomarketing são as comemorações e festas institucionais. Normalmente, em conjunto com os Recursos Humanos de uma empresa, o profissional de comunicação organiza as festas e eventos, como lançamentos de produtos, eventos comemorativos, festas de final de ano, etc

Mais uma ferramenta de comunicação dentro da empresa é a intranet, um instrumento que compreende o uso isolado de todos os recursos da mesma tecnologia que da Internet, mas em âmbito restrito da rede física interna de uma empresa. Ela possibilita tanto a economia com fax, papel, telefone, correio e outros gastos no processo convencional de comunicação quanto a troca rápida e centralizada das informações, o que possibilita tomada de decisões mais precisas e oportunas.

Deve ser estabelecida uma periodicidade para a atualização dos dados da intranet, de preferência de acordo com o porte de cada empresa, que ela seja diária. Normalmente são disponibilizados na intranet serviços como calendário, listas de telefones, classificados, cardápio do restaurante, sistema de pedido de férias. Ela deve ser elaborada através de uma ação conjunta do endomarketing, da área de tecnologia e a diretoria da empresa.

Cabe também ao profissional de comunicação atentar para a imagem física de uma organização, a decoração de acordo com os temas das campanhas internas e as datas comemorativas da empresa, que também estão diretamente relacionadas com a verba disponível para este tipo de ação.

As atividades de marketing interno não podem ser implementadas como uma campanha motivacional pura e simples ou como um conjunto de atividades totalmente separadas, sem conexão com objetivos e metas mais amplos, que envolvam toda a organização. Para ser efetivo, o endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão de uma empresa.

4.2 – Elementos da assessoria de imprensa

A maioria das informações que a comunidade de forma geral possui de uma empresa são obtidas através da imprensa. Por isso, o trabalho do assessor de imprensa não deve esquecer de visar a comunidade em que a empresa está inserida.

Se notícias positivas, como patrocínio de eventos sociais e culturais, ações de proteção ao meio ambiente, por exemplo, forem veiculadas na mídia, certamente contribuirá para que a comunidade construa uma imagem positiva da empresa.

Suas ações podem ser divididas na elaboração dos press releases, media training, clipping, entrevistas, coletivas de imprensa, site institucional, notas e comunicados para a imprensa.

Os textos jornalísticos com o objetivo de informar as redações sobre assuntos de interesse da organização serão abordados no próximo subitem, onde falarei sobre as publicações da empresa.

Portanto, vamos começar com o Media Training, que nada mais é do que o treinamento dos porta vozes, normalmente os altos executivos da empresa, para orientá-los na forma de se relacionar com a mídia e no conteúdo que será transmitido aos jornalistas. Normalmente é desenvolvido a partir de situações reais das empresas, com análise de cases, colhidos em *briefings* por consultores, e prepara diretores, gerentes, técnicos ou qualquer profissional designado pela empresa para dar entrevistas à imprensa. Atualmente, muitas empresas são especializadas no assunto de treinamento de executivos e oferecem este tipo de serviço terceirizado para as organizações.

Clipping é uma expressão em inglês derivada de "clip", que significa "grampo". O clipping ganhou significado nas grandes organizações, onde existiam pessoas encarregadas de folhear diversos jornais e revistas à procura de notícias relacionadas com as atividades dessas organizações. Os recortes eram agrupados através de um "clip" e colocados em circulação nas organizações de tal forma que as pessoas (especialmente os que tomavam decisões) ficassem inteiradas sobre o que a imprensa andava dizendo sobre as organizações, reduzindo bastante o tempo que teriam de usar se cada pessoa fosse procurar na mídia os assuntos de interesse da organização. Hoje, muitas empresas terceirizam esse serviço e, diariamente, a empresa contratada envia o compilado de tudo que saiu sobre a instituição nos jornais, revistas, sites, rádios e televisão.

Entrevistas e coletivas de imprensa são outras atribuições da assessoria de imprensa. O profissional deve tentar “cavar” espaço na imprensa para veicular notícias do interesse da organização. Um forma de conseguir este espaço é através do agendamento de entrevistas com os executivos da empresa.

Quando o assunto é de interesse amplo da mídia e quando há a necessidade de esclarecer alguma ação negativa da empresa, nos momentos de crise, são marcadas coletivas de imprensa. Para isso, é necessário que, primeiramente, a assessoria de imprensa envie o release para os jornalistas com as informações da coletiva e, algumas vezes, já com algumas informações adicionais do tema que será debatido na coletiva e com a credencial para os jornalista entrarem na coletiva.

De acordo com a verba disponível, também é interessante enviar aos jornalistas o press kit, um conjunto informativo composto de textos, índices econômicos, artigos, fotografias, etc. Ele deve auxiliar o jornalista para a obtenção de informações extras que ele não conseguir obter na entrevista coletiva. Na hora da coletiva, o espaço deve estar devidamente arrumado, com uma mesa na parte da frente da sala onde ficarão os executivos que irão dar as entrevistas. Todo o material técnico a seu utilizado, como datashow, DVD, microfones, câmeras, etc, devem ser anteriormente testados para evitar surpresas desagradáveis durante a entrevista.

Um outro ponto importante é o site institucional. É através dele que muitos jornalistas irão conseguir informações para a elaboração de uma matéria. No livro “Marketing Empresarial – 100 dicas para valorizar a imagem de sua empresa”, Sady Bordin também aborda o tema da Internet. Segundo ele:

“um bom site deve ter um layout leve e descontraído, ser de fácil navegação, conter toda a informação relevante da empresa (histórico, quem é quem, linha de produtos e serviços, endereços de filiais ou revendedoras, SAC, assistência técnica, espaço para sugestões, links para outros sites que tenham alguma ligação com a empresa etc). Também não podemos deixar de lembrar que tão importante como os detalhes acima é hospedar o site num provedor que tenha acesso rápido à rede. De outro modo, o tempo de abertura do site de sua empresa poderá causar desinteresse em quem está buscando informações sobre sua empresa”. (BORDIN, 2004, p. 161)

Uma outra forma de se relacionar com a imprensa é através de notas e comunicados. As notas devem ser curtas e conter informações precisas. É importante observar o dia do fechamento das colunas nos jornais, para enviar a nota ao jornalista em tempo hábil dela ser veiculada no dia desejado. Os comunicados são textos formais, normalmente publicados em

espaço pago nos jornais e muito utilizados para dar algum tipo de explicação aos consumidores, como uma peça de um carro que veio com defeito de fábrica e irá ser trocado gratuitamente, no caso de uma indústria automotiva, por exemplo.

Atualmente, a imagem da empresa tem ganhado tanta importância que algumas assessorias/agências de comunicação passaram a incluir em seu portfólio os trabalhos de auditoria de imagem.

A auditoria da imagem é feita através da pesquisa e análise da imagem do cliente perante os profissionais de imprensa, considerando a percepção da imprensa sobre o cliente / produtos, o histórico de relacionamento com os profissionais da empresa, as mensagens desta comunicação, a exposição da marca e o relacionamento com veículos de comunicação e a frequência de exposição na mídia, o contexto e o destaque. A assessoria contratada também faz um levantamento de informações junto aos públicos-alvos para detecção da imagem da corporação no mercado em que atua.

Segundo Wilson da Costa Bueno, no artigo “Auditoria de Imagem das organizações”,

“Um trabalho de auditoria de imagem de uma organização não se encerra, necessariamente, na avaliação da presença de um empresa ou entidade na mídia. Ele deve compreender um levantamento exaustivo, metodologicamente definido, junto aos diversos públicos de interesse das organizações. Por uma razão muito simples. A imagem de uma empresa ou entidade é a somatória das imagens percebidas por diferentes públicos, de tal modo que é possível imaginar que, na prática, uma organização tem várias imagens.” (BUENO, 2004)

4.3 – Comunicação empresarial – público e publicações

Podemos dividir os públicos de uma organização em três categorias: o público interno, formado pelos empregados, agentes, vendedores e todo o pessoal ligado

diretamente a empresa, público externo, constituído pelos acionistas, consumidores reais, consumidores em potencial, distribuidores, representantes e a mídia, de forma geral e um terceiro público, o misto, interno e externo ao mesmo tempo, se considerarmos que alguns empregados de uma determinada empresa também são consumidores, leitores de jornais, revistas, etc.

O primeiro passo para o profissional de comunicação empresarial é descobrir para que público ele está falando. Nesse sentido, ele deve observar que a audiência das empresas é heterogênea. Seus integrantes possuem grandes variações quanto ao nível de instrução, interesse e atitude.

Hoje, sobre o público interno, podemos afirmar que a especialização profissional aumenta a divisão do trabalho. Dessa forma, as empresas, principalmente as de grande porte, possuem vários grupos especializados. Na maioria dos casos, temos de um lado, o grupo que trabalha na área administrativa; de outro, o que trabalha na área de manufatura, produção. Esses dois grupos abrigam dentro deles mais subgrupos especializados.

Esta diversidade deve ser o ponto primordial para o planejamento das publicações empresariais, o que se não for feito pode acabar tornando as publicações inoportunas para toda a comunidade empresarial.

As publicações podem variar de simples boletins a sofisticadas revistas e, hoje, constituem uma importante ferramenta para a consolidação do processo de comunicação na empresa. Muitos são os tipos de publicação internas, vamos especificar três tipos delas. São elas: o boletim, que possui intervalos menos espaçados entre as edições, é mais apropriado para informações imediatas, que precisam chegar com urgência ao público e possui tamanho reduzido, portanto, menor diversidade temática; o jornal, que possui periodicidade média e sua atualidade é justamente definida pelos intervalos de tempo em que é publicado. Nele, há espaço para o jornalismo de interpretação, opinião e entretenimento; e a revista, que possui um conteúdo mais interpretativo, maior número de páginas e intervalos maiores entre as edições. Seu conteúdo deve ser o de interesse mais permanente e menos urgente.

Alguns aspectos devem ser levados em consideração para a criação da publicação empresarial. Um deles é o conteúdo. É preciso pensar o que interessa ao público leitor e o que é relevante para a organização que seja publicado. Francisco Gaudêncio, no livro

“Jornalismo Empresarial: Teoria e prática” dá algumas sugestões para a hora da escolha do conteúdo. Ele diz que devem ser eliminadas as informações que contrariem a ética e os estatutos legais da empresa, informações que possam apresentar dúvidas quanto a integridade da empresa e dos seus dirigentes ou dos membros que dela façam parte dela. (REGO, 1987)

Um outro ponto relevante neste sentido é que devem ser eliminadas informações que a divulgação possa causar prejuízo à empresa. Segundo Gaudêncio, são exemplos disso, segredos de técnicas de produtos, anúncio de produtos novos, a não ser quando autorizados. Também devem ser evitadas informações que possam causar danos às fontes de informação ou detalhem que causem mal estar entre as pessoas ligadas aos empregados, como amigos e familiares. (REGO, 1987)

Por fim, devem ser evitados dados supérfluos, desnecessários ao conteúdo da matéria, como explicações demasiadamente longas e repetitivas. Dessa forma, concluímos que o conteúdo das publicações é um fator decisivo para o seu êxito ou fracasso. É importante buscar o equilíbrio entre informações vindas da diretoria, para não tornar a publicação extremamente patronal e vindas dos empregados, para não entrar em conflito com os interesses da organização.

Um outro ponto importante na elaboração das publicações é que tipo de linguagem usar. É preciso pensar que estilo adotar para a elaboração das matérias, para que todos os textos sejam compreensíveis aos membros da comunidade empresarial.

É necessário estar atento para não tornar a linguagem muito elementar e fazer com que a publicação se torne “boba”, perdendo a atratividade e também para ela não ser muito sofisticada e assim, perca a inteligibilidade.

Dessa forma, podemos concluir que o que determina o tipo de linguagem a ser usada é a natureza da audiência. Faz-se necessário analisar qual é o maior grupo da empresa, quais os níveis intelectuais e culturais eles possuem e assim tentar adequar da melhor forma possível a linguagem da publicação.

Um terceiro ponto importante são as características técnicas das publicações. Além do conteúdo, as publicações podem conter outro tipo de mensagem que é passada através de escolhas técnicas, como o tipo do papel, o formato, o número de páginas, a relação entre

texto e ilustração, a disposição gráfica. Tudo isso complementa a mensagem principal passada pelo conteúdo.

Nesse sentido, podemos observar que uma publicação exclusiva de textos torna-se monótona e difícil de ser lida. Os recursos de ilustração e espaço em branco criam motivação para a leitura. Todas essas determinantes gráficas serão escolhidas de acordo com o tipo de público, número de pessoas para as quais a publicação está direcionada e a verba disponível.

Um último fator importante é o tempo das publicações. É importante tentar estabelecer o que constitui o presente para a empresa. Os fatos atuais de uma edição são, normalmente, os fatos ocorridos no mês anterior a próxima publicação. Para tanto, é preciso estabelecer uma periodicidade para as publicações, o que ajuda a criar o hábito de leitura nos públicos alvos. É importante que os prazos estabelecidos para a elaboração da publicação sejam cumpridos, para não causar a perda da credibilidade junto ao público.

Assim, é importante a elaboração de um cronograma de execução das atividades ligadas à publicação. Segundo Gaudêncio, ele deve ter as datas para a programação editorial, coleta de material, redação, revisão das matérias, diagramação, entrega do material para a gráfica, correção das provas gráficas, impressão final e distribuição. (REGO, 1987)

As publicações externas de uma empresa se dirigem basicamente para a imprensa e para a comunidade. Toda publicação deve refletir a imagem institucional da empresa e nas publicações externas isso não é diferente.

Algumas são os formatos de comunicação para o público externo. Neste trabalho vamos nos ater a três formas delas, o press release, a revista e o press kit.

O press release é um texto jornalístico produzido pela assessoria de imprensa de uma determinada empresa com o objetivo de informar as redações sobre assuntos de interesse da organização. É necessário que ele tenha linguagem jornalística, riqueza e exatidão de informações para não perder a credibilidade junto à imprensa. O press release deve dar base e complementar o trabalho de levantamento de informações do repórter. Segundo Rivaldo Chinen, no livro “Assessoria de Imprensa, como fazer”,

“ De modo geral, o press release funciona como uma sugestão de pauta, o ponto de partida do trabalho do repórter, a quem cabe dar seqüência as demais etapas da reportagem, que são entrevista, consulta, checagem de informação e redação do texto final da matéria. Entre a redação de uma reportagem e a forma como ela chega ao público há um trabalho intenso”. (CHINEM, 2003, p. 68)

Uma outra forma de publicação voltada para o público externo é a revista. Normalmente ela é direcionada para os executivos de nível gerencial, diretores, clientes, fornecedores e imprensa. Traz assuntos diretamente relacionados a empresa e também de interesse geral, como turismo, cultura, marketing, etc. O objetivo principal da revista é dar apoio ao marketing mas deve estar adequada as expectativas do público alvo. Esse público vai ser definido de acordo com o segmento em que a empresa está inserida e o número de página e qualidade da revista vai variar de acordo com a verba disponível para sua produção.

Por fim, vamos falar do press kit, que pode ser definido como um conjunto informativo composto por textos, artigos, números, índices econômicos, fotografias e outros materiais para a divulgação jornalística. Na maioria das vezes ele é direcionado apenas à imprensa, portanto, a linguagem jornalística é fundamental. Sua apresentação é muito importante. O ideal é que ele venha dentro de uma pasta, com bloquinhos de anotação, canetas, fotos e documentos arrumados de forma a facilitar a consulta do jornalista. Esse tipo de material é muito utilizado em entrevista coletivas e/ou na ocasião da divulgação do lançamento de algum produto da empresa para a imprensa.

Para a realização destas publicações, Rivaldo Chinem propõe a utilização de do planejamento de algumas etapas de trabalho, são elas: a análise, onde o profissional de comunicação conhece a instituição, seus públicos e o contexto em que ela se insere. Nessa etapa ele identifica os problemas e as falhas da comunicação da empresa. Em seguida vem a fase de adaptação, onde a realidade anteriormente detectada é ajustada à projeção de ações necessárias. Nesse momento são definidos a política e os planos a serem utilizados. Depois vem o período de ativação, quando os planos são colocados em prática. Por fim, virá a avaliação, que estudará os resultados de todos os planos e estratégias empregados. (CHINEM, 2003)

Dessa forma, concluímos que as publicações empresariais facilitam a comunicação entre a empresa e o seu público interno e externo. Exige conhecimento em segmentação de público e comunicação dirigida. Um informativo é um canal de comunicação eficaz que aproxima a empresa de seu público-alvo. Serve como instrumento de integração e como multiplicador de contatos entre colaboradores e dirigentes. É uma ferramenta criada para solucionar problemas de comunicação nas empresas.

O sistema de comunicação busca aproximar o empresário e a empresa da sociedade e também a sociedade do empresário e da sua empresa. Esta mediação deve ser feita de forma responsável e adequada à realidade de cada empresa e público alvo.

O impacto da Revolução da Informação com a chegada nas novas tecnologias já começa a redesenhar as empresas e o universo dos negócios, mas é importante pensar que ela está apenas começando.

Miguel Jorge, no artigo “A Comunicação Empresarial como vantagem competitiva” indaga: “quem poderia imaginar, por exemplo, que uma empresa virtual pudesse chegar a valer bilhões de dólares e muito mais do que companhias tradicionais, com fábricas, maquinários, equipamentos de ponta e milhares de empregados?”.(JORGE, 2004)

Outra característica das mudanças operadas na cena organizacional é a mudança no volume e nos conteúdos de informação. Informações essa cada vez mais circulares, dinâmicas e acessíveis de qualquer ponto, através de um simples comando no computador. Essa nova organização, sem estruturas físicas e com poucas pessoas trabalhando em espaços imaginários, impõe uma nova forma de lidar com a informação e com a comunicação. Os fluxos comunicativos são abalados ou ganham novos impulsos. A tecnologia desenha uma nova forma de conversar e dialogar e a própria organização tem de repensar e reformular seus discursos legitimadores.

As inovações tecnológicas impactaram na mudança de postura e perfil profissional dos empregados de forma geral. O conceito de abertura ao diálogo traz um novo perfil de funcionário. Por mais que as empresas pareçam aceitar o perfil, muitas vezes, burocrático e autoritário de certos gestores, as estatísticas revelam que boa parte dos desligamentos acontece em razão de relações mal conduzidas.

Segundo Mônica Adriana Salles, no artigo “Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação”,

“As pesquisas indicam que os gestores devem atentar para suas próprias personalidades no trato com sua equipe. O desenvolvimento da habilidade comunicacional, portanto, irá impactar diretamente na melhor performance de trabalho dos funcionários. Assim, os gestores devem ser os primeiros a promoverem a integração em seus departamentos”. (SALLES, 2004)

De uma maneira geral, os funcionários, para continuarem competitivos no mercado sentem a emergente necessidade de atualização, aperfeiçoamento e especialização profissional, impulsionada, principalmente, pelo impacto da modernização da tecnologia da

informação e da comunicação, bem como pelo avanço do processo de globalização da economia, que tem gerado um ambiente de intensa competitividade.

Uma das conseqüências do fenômeno de globalização que caracterizou a última década foi o surgimento de um novo nível de competição: o novo mercado profissional, baseado em tecnologias de ponta e recursos tecnológicos que geram informações em velocidades cada vez mais rápidas. Isso exige um novo perfil profissional, baseado em agilidade de raciocínio, capacidade de compreensão, de interagir com todas as interfaces da comunicação e com amplo domínio de conhecimento das mídias e seus públicos.

Dessa forma, as novas tecnologias trouxeram, dentre outras coisas, a velocidade na transmissão da informação, o que tem mudado o relacionamento entre empresa e seus diferentes públicos e, portanto, impacta diretamente no trabalho do profissional de comunicação de uma empresa.

Até pouco tempo, a intermediação entre empresa e sociedade vinha sendo feita pelos meios tradicionais de comunicação, como o jornal, a revista, o rádio e a televisão. As informações que saem da empresa passam pelo crivo das redações que as editam antes de chegarem ao consumidor. Mas agora, as empresas já têm outras formas de levarem as informações para o consumidor e os jornalistas conseguem os dados que precisam de forma muito mais rápida.

O consumidor, principalmente através da Internet, pode visitar o site da empresa e colher informações sem o intermédio dos jornalistas, por exemplo. E, um jornalista, mesmo em um domingo ou feriado, pode acessar uma assessoria de imprensa virtual e fazer o download de fotografias e textos de uma empresa para usar na edição do dia seguinte, sem precisar falar com ninguém.

Dessa forma, o profissional de comunicação precisa ter conhecimentos vastos de informática e de Internet, o que antes era um diferencial hoje é uma necessidade básica para este profissional.

Até poucos anos, o assessor de imprensa tradicional deveria ser um jornalista, com passagem por redações de jornais, que soubesse traduzir as notícias da empresa em linguagem jornalística. Segundo Miguel Jorge,

“eles tinham pavor das área de marketing. Consideravam sua obrigação apenas trabalhar a imagem das empresas e não vender produtos, tentando, assim, reproduzir nas corporações os limites entre redação e publicidade observados em algumas empresas jornalísticas”. (JORGE, 2004)

Hoje, este profissional está mudando de perfil. Ele precisa ter conhecimentos mais amplos de marketing, promoção de vendas e relações públicas. O trabalho de assessoria de imprensa visa, entre outras coisas, vender produtos e serviços da companhia. Hoje, muitas empresas entendem que a divulgação jornalística é uma poderosa ferramenta de apoio ao marketing das empresas. Ainda segundo Miguel Jorge,

“Para o profissional de comunicação, não basta a experiência de redação de jornal. Ele deve ser um misto de jornalista, relações públicas e homem de marketing, com uma ampla visão dos negócios da companhia, conhecimento do mercado e das técnicas de gestão, só para citar algumas competências fundamentais.” (JORGE, 2004)

Um outro exemplo das mudanças da atividade de comunicação é que, além da amplitude de alcance, existe nos dias atuais uma enorme diversidade de canais, mídias e interlocutores. Antigamente, quando um fato negativo afetava uma pessoa ou organização, havia defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e reagisse. Hoje, o profissional de assessoria de imprensa deve estar preparado para responder quase que em tempo real sobre as crises e problemas na imagem da empresa. Para tanto, ele precisa ter canal livre com a diretoria da empresa, estar alinhado com as atitudes a serem tomadas após um incidente que atinja a imagem da empresa e ser capaz de agir rapidamente sob pena de aprofundar os prejuízos na imagem da empresa.

Segundo Laura Maria Gluer, no trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, realizado em Belo Horizonte/MG, de 02 a 06 de setembro de 2003, intitulado “A nova assessoria de imprensa - Panorama e perspectivas na sociedade informacional”,

“Muitas são as atribuições e processos hoje a cargo de uma assessoria de imprensa, compreendendo aqui sua atuação mais ampla na área de comunicação organizacional. Cada vez mais, é este setor que está pensando estrategicamente, coordenando e executando as ações comunicacionais da organização, oferecendo apoio à tomada de decisão e facilitando a convergência de objetivos. As organizações deixaram de reter informações para tornarem-se instituições produtoras de conteúdos da atualidade com valores-notícia na nova sociedade informacional. Atualmente, uma assessoria de imprensa pode editar publicações, elaborar conteúdos para internet, atuar com planejamento, gestão de equipes, política, comunicação interna, divulgação e uma série de outras atividades. Superar o confinamento ao aspecto operacional desta área de atuação e a tradicional imagem de atividade-meio, assumindo visão estratégica, prospectando cenários, montando diagnósticos, planejando, coordenando e avaliando são alguns dos desafios do assessor de imprensa na sociedade informacional, ou do novo assessor de imprensa como ousamos propor”. (GLUER, 2003)

Dessa forma, o profissional de comunicação para trabalhar em assessoria de imprensa deve ter uma visão mais ampla da empresa, conhecendo os seus processos, ter conhecimentos de estratégia e planejamento e ter o domínio das ferramentas, como softwares gráficos, linguagem de Internet, entre outros, para gerar a informação desejada para a mídia de forma geral.

Em comunicação interna, o profissional também deve se adequar ao novo posicionamento das empresas no que diz respeito à gestão de pessoas, quando agora os funcionários não são mais vistos como mera engrenagem da linha de produção, e às novas tecnologias.

Então, o profissional de comunicação interna deve estabelecer uma visão empresarial clara e concisa e, depois, comunicá-la com dinamismo à sua equipe. O diálogo torna-se fundamental já que permite verificar se a mensagem está chegando com clareza. Além do contato pessoal constante, o profissional pode se valer das novas tecnologias. Principalmente quando se fala em multinacionais, existem múltiplos canais de websites e intranets integrados. Cabe ao departamento de comunicação descobrir esses canais e estimular sua equipe a ir de encontro com a informação também, num processo de duas

vias: como gestor, deve manter a equipe informada, por outro lado, os funcionários devem ser estimulados a encontrarem seus próprios caminhos de informações nos canais da web e no questionamento com sua gerência direta a respeito dos negócios da companhia.

6- ÉTICA EMPRESARIAL

Ainda de olho na imagem institucional, as empresas querem ter sua marca associada ao conceito de “empresa-cidadã”. Aqui , tudo indica que o risco gira em torno da

hipocrisia, como forma de melhorar a imagem da empresa e a sua rentabilidade, sem efetivamente promover a ética.

O turbilhão de escândalos de corrupção envolvendo o governo Lula e empresas nacionais, como o Banco do Brasil, os Correios, dentre outras, contribui para espalhar a crise de credibilidade nos mercados e disseminar a percepção de que o mundo corporativo utilizou-se de artifícios fraudulentos para obter vantagens e parecer mais atraente aos olhos dos investidores.

De uma hora para a outra, ficou a impressão de que todos os executivos e suas respectivas companhias coexistiam em torno de um pacto direcionado a oficializar manobras ilícitas e obscuras, na busca do lucro a qualquer custo. Cometeu-se, assim, o pecado da generalização, pois a exceção transformou-se em regra. Tais eventos, no entanto, lançaram a semente da desconfiança e criaram alguns desafios. Em meio ao desconforto causado pelas incertezas, como se diferenciar num cenário em que todos se parecem iguais? Esta resposta seja ela qual for, suscita outros questionamentos. Como as grandes organizações vão recuperar a credibilidade após as maquiagens financeiras? Qual o caminho para sepultar a absurda idéia de que todo empresário/executivo é um corrupto em potencial?

Neste universo turvo e conflituoso, o ambiente empresarial foi alvejado naquilo que há de mais importante em seu patrimônio: a imagem. Diante desta situação desconfortável, as companhias iniciaram uma cruzada por ética, transparência, justiça, verdade, coerência.

Tais eventos atuaram perversamente num cenário em que ética e transparência transformaram-se numa blindagem contra turbulência e, conseqüentemente, num fator de sucesso do negócio.

Num instante em que a desaceleração econômica trava o comércio global e a concorrência entre as empresas é cada vez mais acirrada, os profissionais necessitam cumprir outro rito de passagem para fazer a diferença e se tornar superior num mercado competitivo e em crescente retenção: mais do que ser ético, sobretudo tem de parecer ético.

Atualmente, as organizações começam a perceber que a credibilidade das empresas é o fruto da prática efetiva e constante de valores como respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seus públicos, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e comunidade.

Desta forma, uma empresa que desenvolve programas voltados à comunidade, mas que ao mesmo tempo sonega impostos, polui o meio ambiente, não é transparente com seus acionistas, não respeita seus consumidores e funcionários, ou utiliza procedimentos escusos para conseguir vantagens a qualquer custo, por exemplo, não pode ser considerada socialmente responsável. Isso porque a responsabilidade social envolve valores e princípios éticos adotados pela organização em todas as suas ações e relacionamentos. Não existe, pois, empresa meio ética. A empresa ética age sempre de acordo com o verdadeiro discurso que é veiculado tanto para os funcionários quanto para fora da organização e não apenas quando lhe é conveniente.

Alguns empresários acreditam que a simples adoção de um programa de responsabilidade social já é suficiente para que a empresa seja reconhecida como legítima por seus *stakeholders*, que é qualquer grupo ou indivíduo que é – ou pode ser – afetado pela implementação ou realização dos objetivos de uma determinada organização. Os *stakeholders* típicos incluem clientes, fornecedores, empregados, comunidades e acionistas, entre outros. Como os autores pontuam, o conceito de *stakeholders* é muito útil na análise das questões éticas, pois permite aos gestores da organização aferir o impacto das suas decisões nos diversos grupos.

Por isso, nenhum programa de responsabilidade social será válido se a empresa não estiver envolvida com os verdadeiros propósitos dos mesmos. Mas, se os valores assumidos pela organização forem realmente a base desses projetos, a empresa poderá obter resultados muito positivos para sua imagem institucional e da marca o que afeta diretamente nos resultados financeiros da organização.

Para falar de ética nas organizações, também é necessária uma alusão a Max Weber e sua teoria das duas éticas. Weber, depois da Primeira Guerra Mundial, distingue a ética de princípios, em que se aplicam valores já estabelecidos, da ética da responsabilidade, que é a ética do estadista. Esta modalidade aponta para a necessidade de pensar nos resultados possíveis de uma determinada ação. De modo geral, a ética da responsabilidade é uma retomada de Maquiavel; ela representa a interferência da política na ética. Agora, o fato interessante é que nós, quando agimos, lançamos mão de um misto das duas éticas.

De alguma forma, há alguns valores e princípios dos quais não abrimos mão. Por outro lado, ninguém deixa de levar em conta as conseqüências de seus atos. Isso nada mais

é do que a aplicação da ética da responsabilidade. Então, o ponto interessante de Maquiavel e da questão ética está na maneira como nós a enxergamos sob a luz da política. E hoje, com o fim das garantias tradicionais para a ação do indivíduo privado, estamos todos mais ou menos na posição do príncipe de Maquiavel, isto é, num mundo de incertezas, dentro do qual temos de inventar a melhor posição.

A ética empresarial é uma exigência da pessoa, qualquer que seja seu trabalho. A ética empresarial supõe que seus princípios são os mesmos da moral em geral. Se, genuinamente, se mantém uma preocupação com os empregados proporcionando-lhes dignidade e respeito, o trabalhador estará feliz e motivado a produzir com qualidade. Este estado de ânimo, sentido de felicidade, é, em si, uma questão ética.

O respeito pela humanidade e dignidade do outro será ainda o principal grande orientador ético e moral. Não importa se as relações se dão em um ambiente profissional ou não.

A questão aqui reside em como as empresas estão tratando os dilemas éticos no relacionamento de dois dos seus stakeholders - empregados e clientes. Quando não existe coerência entre o trato dos funcionários e as exigências estabelecidas de atendimento ao cliente, tende-se a criar um clima interno desfavorável que, no longo prazo, pode afetar a satisfação dos clientes.

Mais do que o poder de compra ou padrão de vida que podem proporcionar, a importância das empresas parece estar atrelada ao simbólico. Esse valor simbólico é a relação mais tangível entre sua força de trabalho e aquilo que a organização valoriza, ou quer estimular, em seus profissionais, incentivando comportamentos que agreguem valor.

É importante observar qual é o papel da comunicação na gestão de mudanças e uma organização visando o estabelecimento da ética empresarial. Cabe a ela a disseminação dos instrumentos de gestão organizacional e também a criação canais de comunicação abertos e confiáveis, onde as pessoas se sintam encorajadas a pedir ajuda para esclarecer questões ambíguas, dilemas éticos ou mesmo reportar situações suspeitas.

O profissional de comunicação das empresas deve estar atento às informações de interesses puramente marqueteiros, como press-releases sobre a responsabilidade social, tão em moda nos planejamentos de marketing de algumas empresas. Não adianta investir no

marketing social, se a empresa não acredita no valor do bom relacionamento com os públicos, principalmente com seus funcionários e colaboradores.

Segundo Wilson da Costa Bueno, no artigo “Comunicação Empresarial e responsabilidade Social”,

“Algumas empresas ou entidades têm uma leitura equivocada da aplicação dos princípios éticos e de responsabilidade social à sua prática comunicacional. Muitas vezes sobrepõem os seus interesses ao da sociedade, manipulando informações, pressionando veículos ou profissionais de imprensa que possam contrariar os seus interesses, proclamando vantagens que seus produtos e serviços não oferecem, limitando a participação e o diálogo dos colaboradores e exercendo, censura, velada ou manifesta, aos seus “house-organs”.(BUENO, 2003)

Um grande entrave no estabelecimento de um ambiente ético dentro das organizações são a precariedade com que elas ainda organizam a sua comunicação interna, muitas vezes contaminada pela censura, pela falta de estímulo à participação, pela truculência das chefias, que se empenham para não permitir a circulação de idéias contrárias às suas, com o objetivo explícito de disseminar as dissidências.

Atualmente, em um grande número de organizações, não há espaços informais para convivência e troca de informações entre os colaboradores, e ainda prevalece a comunicação burocrática, quase sempre funcionando no sentido descendente, do topo para a base da organização.

Ainda no mesmo artigo, Wilson Bueno defende a comunicação interna coerente, onde ela:

“deve fluir sem constrangimentos, permitindo que aflorem as divergências e valorizando a pluralidade de idéias. Uma empresa ou entidade moderna, que esteja afinada com a gestão de conhecimento, deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns. Não se trata da prática ultrapassada de “vestir a camisa”, que consistia, quase sempre, em seduzir ou pressionar os

colaboradores a assumirem papéis, posições e comportamentos advogados pela alta administração, o que era realizado, muitas vezes de forma precária, num ambiente de hipocrisia, temor disfarçado, porque as partes envolvidas não se encontravam em pé de igualdade. O comportamento esperado do colaborador – trabalhar, com entusiasmo, em prol da organização era assumido, muitas vezes, pelo receio de represálias: os que discordavam ou que teciam críticas a esta adesão forçada aos interesses da empresa ou entidade eram discriminados, o que podia implicar em demissão.” (BUENO, 2003)

Um outro ponto importante para o estabelecimento de uma comunicação interna democrática é a flexibilização das hierarquias dentro da organização. Não se deve partir do pressuposto de que existe uma “elite” administrativa, geralmente constituída pelas chefias, sobre os quais recai a responsabilidade e as conquistas obtidas pela condução da organização que deve ditar todas as normas e modelos de conduta a ser seguida. O ideal é a adoção da gestão compartilhada, onde cada colaborador desempenha um papel importante e responde pelos erros e acertos de sua conduta.

Este ainda é um modelo ideal, distante da realidade de muitas empresas, que optam por adotar ações e programas paliativos, incompletos para promover este diálogo. Este é o caso da experiência do Fale com o Presidente, adotado em algumas organizações, onde, pela ausência de uma prática habitual de interação entre chefes e subordinados, o diálogo, na verdade, não se realiza porque o “encontro” entre as partes se torna artificial, sendo vista mais como uma concessão do que uma conversa franca entre pessoas que se situam no mesmo nível. Nesse mesmo caso pode-se encaixar a caixa de sugestão, quando os colaboradores fazem as críticas e sugestões e não recebem um *feedback* do que foi proposto, fazendo com que este instrumento de comunicação se torne ineficiente.

Para a manutenção da ética empresarial é importante a manutenção de um espírito crítico dos funcionários, o que muitas empresas erroneamente evitam a qualquer custo. Segundo Klaus M. Leisinger e Karin Schmitt no livro “Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno”,

“as empresas devem tomar suas decisões socialmente relevantes sobre a base de um consenso o mais amplo possível. Nos complexos processos de decisão sempre devem ser incluídas vozes dissidentes (dissent voices) – tudo precisa ser colocado sobre a mesa, não somente todos os fatos, mas também todas as opiniões possíveis, por menos simpáticas que possam parecer. A contradição de quem pensa de maneira diferente, mesmo quando pareça inconveniente e contrária à tendência geral das opiniões, tem que ser racionalmente refutada ou superada nas discussões de grupo, e não ser sem discussão ou por razões ideológicas varrida para debaixo do tapete. A análise das diversas decisões erradas do passado sempre de novo tem manifestado a falta de elementos competentes e com capacidade de análise, que com independência aconselhassem os responsáveis no momento de tomar as decisões. Informações e análises firmes e não distorcidas, mas livres de interesses iminentes, são indispensáveis para que seja atingida uma alta qualidade ética nas decisões empresariais.”

(LEISINGER & SCHMITT, 2001, p.123)

Nessa abordagem sobre ética e comunicação empresarial é importante observar os aspectos morais ligados diretamente ao profissional de comunicação. Muitas vezes, ele vive um dilema interno porque alguns dos seus princípios são deixados de lado na hora da execução do seu trabalho. Muita coisa ensinada nas Universidades, como a imparcialidade jornalística, a apuração fiel dos fatos, ouvir os dois lados de uma disputa, dentre outras, não são seguidos no trabalho do dia-a-dia do profissional de comunicação.

O comunicador de uma empresa muitas vezes fica encurralado entre as ordens dos diretores, que querem passar uma imagem perfeita da empresa, e seus princípios morais.

No profissional de comunicação interna, podemos perceber isso quando ele tem que divulgar um fato internamente. Por exemplo, quando uma empresa muda o plano de saúde dos colaboradores. O primeiro plano tinha uma rede de cobertura médica menor, mas era totalmente bancado pela empresa. O novo plano tem maior amplitude de cobertura, mas é cooperativo, ou seja, o funcionário arca com uma parcela do pagamento. O comunicador irá dar ênfase aos benefícios do novo plano, dizendo que ele possui a maior rede de cobertura de saúde, etc e irá tentar diminuir a importância do fato dele ser cooperativo e, portanto, para alguns funcionários ser inferior ao anterior.

Aqui fica o dilema da manipulação da informação dentro da empresa, quando o profissional de comunicação divulga só um lado dos fatos, o que vai agradar aos seus superiores.

Com o assessor de imprensa isso não é diferente. Muitas vezes ele se sente forçado a maquiagem os fatos antes dele irem para a imprensa. Algumas vezes, a diretoria proíbe o assessor de divulgar determinados problemas para a imprensa. O problema está quando esses dados negativos chegam até a mídia e caberá ao assessor administrar esse momento da crise da imagem institucional. O assessor de imprensa deve estar atento para que uma crise em uma organização não se torne sua crise pessoal, fazendo com que ele, enquanto profissional, perca credibilidade junto a mídia e a sociedade de forma geral.

A conversão de uma organização em empresa ética não pode ser tarefa de um só gestor, nem exclusividade de uma única área – Recursos Humanos, Compliance ou Comunicações Internas, por exemplo. Ela deve ser um esforço mútuo e incessante de todas as áreas, pois demanda estruturação e constante acompanhamento.

As empresas que aplicam seus esforços e recursos no aprimoramento da ética entre seus funcionários estão fazendo bons investimentos não só porque é o desejável, mas também porque isso melhora seu desempenho e a sua vantagem competitiva, condições básicas para continuar competindo no cenário moderno.

Hoje em dia, é interessante observar que inúmeras entidades já contemplam nos seus prêmios anuais categorias destinadas a brindar as empresas que praticam a cidadania, como é o caso do Prêmio ECO, o Top Social ADVB, o Instituto Ethos e a Aberje, para só citar algumas delas. Veículos de comunicação promovem rankings sobre as “empresas mais admiradas” e as “empresas melhores para trabalhar” e os eventos destacam os cases de organizações que são exemplo positivo de sua inserção na comunidade. Balanço Social, Responsabilidade Social, Código de Ética, Marketing Social etc constituem-se em temas que inspiram artigos, livros e mesmo projetos de pós-graduação que se multiplicam nos programas em administração e Comunicação Social no país e no exterior.

CONCLUSÃO

Após estudar os diversos aspectos da comunicação empresarial, como o processo de industrialização e sua relação com o surgimento da comunicação empresarial no Brasil, a comunicação como forma de fazer o funcionário “vestir a camisa da empresa” e assim se sentir fazendo parte do lugar onde trabalha, a preocupação contemporânea das empresas com a sua imagem institucional e as questões éticas que envolvem o dia-a-dia do

profissional de comunicação, podemos comprovar a importância deste segmento da comunicação nos dias atuais.

A comunicação empresarial começa a ganhar espaço nas empresas e os grandes executivos despertam para a importância da comunicação eficiente dentro de uma organização, tanto direcionada para fora, na construção e na manutenção da imagem da empresa, quanto para dentro, na comunicação interna como vantagem competitiva.

Em uma pesquisa realizada pela ABERJE, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, coordenado por Paulo Nassar, diretor-presidente da ABERJE e professor da ECA-USP, e Suzel Figueiredo, diretora da DATABERJE (o instituto ABERJE de pesquisa) e professora da FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado), envolvendo 117 organizações, classificadas entre as 500 maiores empresas do Brasil, de acordo com levantamento deste ano da revista Exame gerou os seguintes resultados: a comunicação empresarial tem status de Vice presidência, diretoria ou superintendência em 46,2% da amostra. 74,4% dos entrevistados informaram que a comunicação corporativa é uma área estratégica nas empresas onde trabalham. Esses dados comprovam como a comunicação empresarial vem ganhando importância nas organizações. (NASSAR & FIGUEIREDO, 2005)

É claro que apenas a comunicação não é eficiente para manter o funcionário satisfeito. Ela deve vir acompanhada de um ambiente de trabalho organizado e limpo, de políticas de cargos e salários desenvolvidas, benefícios atrativos, como um bom plano de saúde, auxílio transporte e alimentação, ajuda de custo em cursos de qualificação profissional, entre outros.

Este ramo da comunicação também ganha enorme importância ao avaliarmos que hoje a comunicação empresarial é uma das portas de entrada para o mercado de trabalho para os jovens que acabam de se formar no curso de comunicação. Muitos estudantes conseguem seus estágios e futuros empregos em assessorias de imprensa e comunicação interna. Nesse sentido, é importante observar a falta de disciplinas voltadas para este ramo da comunicação no curso de jornalismo. Acredito ser de grande importância a formação acadêmica para um bom profissional, mas na faculdade quase não possuímos matérias direcionadas para a comunicação empresarial, ficando a cargo do aluno que se interessa por

este tema estudar por fora da faculdade e aprender na prática as questões da comunicação institucional.

Não podemos esquecer das constantes transformações nos cenários político, econômico, cultural e tecnológico que representam um grande desafio à comunicação organizacional. Podemos apresentar alguns elementos que caracterizam esse ambiente em processo de mudança. O despertar da consciência ecológica, a preocupação com o meio ambiente, a concorrência acirrada, o consumidor consciente de seus direitos, o advento das novas tecnologias de comunicação, são alguns desses elementos.

Dessa forma, devemos levar em consideração para efetuar o trabalho em comunicação empresarial o caráter mutante do ambiente organizacional. No contexto das organizações contemporâneas, podemos afirmar que a única constante são as mudanças.

Nesse sentido, um fator importante de acordo com os temas levantados neste trabalho monográfico é o florescimento de uma empresa ética, capaz de conciliar eficácia econômica com preocupações ambientais e sociais e também a ética do profissional de comunicação, que deve executar o seu trabalho de forma satisfatória, mas sem deixar de lado os seus princípios morais.

Atualmente, tornou-se indispensável o estímulo ao funcionário à iniciativa e à criatividade para uma organização que deseja ser eficiente. Criar uma atitude criativa dos funcionários é tarefa que precisa estar fundamentada na cultura organizacional da empresa a fim de fortalecer seus valores que sejam compartilhados por eles, permitindo que se enraízem por meio de um processo constante de comunicação.

Toda empresa possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Mas quando ela não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz a probabilidade de alcançar os resultados esperados.

Acredito que muitos aspectos que foram estudados nesta monografia, como as publicações empresarias, os elementos da comunicação interna e da assessoria de imprensa serão melhor compreendidos e aprimorados com o passar dos anos e com o conseqüente aumento da experiência profissional. Por se tratar de pontos ligados diretamente à prática do profissional de comunicação empresarial, eles serão enriquecidos com o trabalho diário nestes segmentos.

Após estas primeiras experiências de uma carreira que almejo cada vez mais crescimento profissional, tive contato com a concorrência do mercado de trabalho, tanto dentro da própria empresa em que trabalhamos, quanto com as correntes. Nesse cenário em que todos querem um lugar ao Sol no mundo corporativo, quem não está bem informado e não sabe se comunicar, certamente já está em desvantagem.

REFERÊNCIAS:

BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L. & VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Rio de Janeiro. **Revista de**

Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração, vol. 4, nº 2, Rio de Janeiro: Mai/Ago. 2000. p. 133-157.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade – a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor,2003.

BUENO, Wilson da Costa. **A transparência na Comunicação Empresarial**. São Paulo. 1995. (disponível em www.comunicacaoempresarial.com.br)

BUENO,Wilson da Costa. **Auditoria de Imagem das organizações**. São Paulo,2004 (disponível em www.contexto.com.br)

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial e responsabilidade Social**. São Paulo, 2003 (disponível em www.comunicacaoempresarial.com.br)

BORDIN, Sady. **Marketing Empresarial – 100 dicas para valorizar a imagem de sua empresa**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E. & PILATI. R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração**, vol. 5, nº 3, Rio de Janeiro: Set/Dez. 2001. p. 85-106.

CHINEN, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa, como fazer**. São Paulo: Summus, 2003.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

FERREIRA, Ademir Antonio.; REIS, Ana Carla Fonseca.; PEREIRA, e Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira,1997.

GLUER, Laura Maria. **A nova assessoria de imprensa - Panorama e perspectivas na sociedade informacional**. 2003(disponível em www.intercom.localweb.com.br)

JORGE, Miguel. **A Comunicação Empresarial como vantagem competitiva**. São Paulo, 2004 (disponível no site www.comunicacaoempresarial.com.br)

LEISINGER, Klaus M. & SCHMITT, Karin. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MATTOS, Marcelo Badarró. **Greves, sindicatos e repressão policial no Rio de Janeiro (1954-1964)**. in Revista Brasileira de História. Volume 24, nº 47. São Paulo, 2004. (disponível em www.scielo.br)

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Suzel. **Pesquisa da Comunicação Interna 2005**. São Paulo, 2005.(disponível em www.aberje.com.br)

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **A evolução de uma ferramenta estratégica.** in PERISCINOTO, Alex et al. Estudos Aberje 1. São Paulo: Aberje, 1998

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo Empresarial: Teoria e prática.** São Paulo: Summus, 1987.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

SALLES, Mônica Adriana. **Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação.** São Paulo, 2004 (disponível no site www.comunicacaoempresarial.com.br)

STRUNCK, Gilberto – **Identidade Visual.** Rio de Janeiro: Europa, 1989.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. São Paulo. **Revista de Administração**, v. 33, nº 3. Jul/Set. 1998. p. 56-63.

VERGARA, S. C. & PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração**, vol. 2, nº 2, Rio de Janeiro: Mai/Ago. 1998. p. 63-84.