

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO E LIDERANÇA



**2015**

**EDIÇÃO AMPLIADA  
E REVISADA**

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO E LIDERANÇA

Edição ampliada e revisada

Sonia de Brito  
Maria Eugênia Porem  
Raquel Cabral  
Roseane Andrelo  
Antônio Francisco Magnoni  
Ricardo Nicola  
Celia Maria Retz Godoy dos Santos  
Maria Aparecida Ferrari  
Sérgio Luís Ignácio de Oliveira  
Edward Goulart Junior  
Vagner Cavenaghi  
Edson Alcebíades Sposito  
Daniela Cristina de Oliveira Pereira  
Marcelo Thiago Montanha  
Jonas Bovolenta  
Francine Piauí da Silva  
Natalia Foger Teixeira  
Natalia Aparecida Rodrigues  
Thais Cristina Furlan  
João Henrique Bautz Bispo  
Caio Vinícius Sales Daniel  
Chalisa Nunes Martins  
Claudia Leonor Guedes de Azevedo Oliveira  
Alice Isabel Subitoni Antonio

Unesp/FAAC  
2015

**Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança** – edição ampliada e revisada é uma publicação didática do Curso de Pós-graduação/Especialização da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, no qual os docentes do Curso foram os atores e “protagonistas” das discussões, pesquisas e da redação dos diferentes conteúdos abordados.

**Apoio: FUNDEB**

**Organização:** Célia Maria Retz Godoy dos Santos.

**Projeto Gráfico e identidade visual:** Carlos William R. de Oliveira

DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO  
UNESP – Campus de Bauru

300 O69	Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança – edição revisada e ampliada / Célia Maria Retz Godoy dos Santos (org.). - Bauru : Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015. 380 p. : il.  ISBN 978-85-99679-73-9  Relações Públicas. 2. Públicos. 3. Comunicação. I. Santos, Célia Maria Retz Godoy dos. II. Título. III. Série.
------------	---


Índice para catálogo sistemático

1. Ciências sociais 300
2. Comunicação 302.2

Tiragem: meio digital

Bauru, SP, outubro de 2015

# APRESENTAÇÃO

 e-book **Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança** – é um compêndio de artigos reeditados de maneira ampliada e revisada dos cadernos (de 1 a 4) publicados na 1ª edição do curso de pós-graduação do mesmo nome, oferecido pela Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho” - Unesp - em parceria com a FUNDEB - Fundação para o Desenvolvimento de Bauru.

Fruto das reflexões e análises proporcionadas pelo curso oferece aos participantes um resumo didático dos assuntos abordados durante o curso em seus diferentes módulos.

A PRIMEIRA PARTE - **Estratégias de Comunicação Organizacional** apresenta os fundamentos da comunicação nas organizações; as dimensões da comunicação organizacional: institucional, administrativa, simbólica e mercadológica; e os impactos da cultura organizacional nos negócios: identidade, imagem e reputação. Os artigos pretende trazer aportes sobre gestão de negócios, relacionamentos e comunicação organizacional, conforme o objetivo de capacitar profissionais para melhor atuação no mercado, desenvolvendo habilidades em comunicação de alta performance, análise de mercado, inteligência competitiva e liderança.

A SEGUNDA PARTE – **Inovação, Competitividade e Marketing** refere a assuntos como: Gestão do conhecimento e inovação aplicados aos negócios; Pesquisa de opinião como apoio as decisões estratégicas; Governança e sustentabilidade na gestão de negócios e Marketing estratégicos.

A TERCEIRA PARTE – **Liderança, Relacionamento e Práticas do Mercado** discute sobre assuntos como: direção e desenvolvimento de equipes de alta performance; força de vendas e inteligência competitiva; jogos estratégicos e negociação, além de exemplificar com casos reais do mercado e subsidiar os estudos e análises com métodos e procedimentos sobre o trabalho científico.

A QUARTA PARTE – **Estudos de Casos** traz as melhores artigos produzidos pelos alunos da 2ª edição do curso **Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança**, como forma de exemplificar os resultados deste.

# SUMÁRIO

## **07** PARTE 1 - ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

---

**08** Artigo 01 - Fundamentos da Comunicação nas Organizações  
*Sonia de Brito*

---

**18** Artigo 02 - Dimensões da Comunicação Organizacional  
*Maria Eugênia Porem*

---

**33** Artigo 03 - Impacto da Cultura Organizacional nos Negócios: identidade, imagem e reputação  
*Raquel Cabral*

---

**46** Artigo 04 - Comunicação e Estratégias  
*Roseane Andrelo*

---

## **54** PARTE 2 - INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E MARKETING

---

**55** Artigo 01 - Informação, Comunicação, Inovação, Redes Digitais e Globalização  
*Antônio Francisco Magnoni*

---

**68** Artigo 02 - Mídia on-line e os novos modelos de comunicação: uma experiência didática no curso de especialização  
*Ricardo Nicola*

---

**75** Artigo 03 - Pesquisa de Opinião como Apoio as Decisões Estratégicas  
*Celia Maria Retz Godoy dos Santos*

---

**87** Artigo 04 - Governança & Sustentabilidade na Gestão de Negócios  
*Maria Aparecida Ferrari*

---

**103** Artigo 05 - Marketing Estratégico ( igual caderno 4)  
*Sérgio Luís Ignácio de Oliveira*

---

## **119** PARTE 3 - LIDERANÇA, RELACIONAMENTO E PRÁTICAS DO MERCADO

---

**120** Artigo 01 - Direção e Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance  
*Edward Goulart Junior*

---

**129** Artigo 02 - Força de Vendas e Inteligência Competitiva  
*Vagner Cavenaghi*

---

<b>154</b>	Artigo 03 - Jogos Estratégicos e Negociação <i>Edson Alcebiades Sposito</i>
<b>174</b>	Artigo 04 - Trabalho Científico: em meio a dúvidas e certezas <i>Maria Cristina Gobbi e Sônia de Brito</i>
<b>187</b>	<b>PARTE 4 - ARTIGOS PRODUZIDOS NA 2ª. EDIÇÃO DO CURSO</b>
<b>188</b>	Artigo 01 - O poder do Whatsapp na comunicação empresarial <i>Daniela Cristina de Oliveira Pereira e Maria Cristina Gobbi</i>
<b>205</b>	Artigo 02 - Desmistificando o marketing odontológico - A aplicação de estratégias de Marketing e Comunicação em clínicas e consultórios: caso “Clínica Rir Assistência Odontológica” <i>Marcelo Thiago Montanha e Celia Maria Retz Godoy dos Santos</i>
<b>219</b>	Artigo 03 - Employer Branding - Construindo a marca empregadora da Duratex S/A - Agudos-SP <i>Jonas Bovolenta e Roseane Andrelo</i>
<b>231</b>	Artigo 04 - Comunicação interna e competitividade: estudo de caso na escola SENAI Avak Bedouian <i>Francine Piauí da Silva e Raquel Cabral</i>
<b>253</b>	Artigo 05 - Ades - Como a marca enfrentou uma crise de imagem <i>Natalia Foger Teixeira e Maria Cristina Gobbi</i>
<b>269</b>	Artigo 06 - Empresa Biorigin: integração entre as mensagens e a realidade da empresa <i>Natalia Aparecida Rodrigues e Sonia de Brito</i>
<b>292</b>	Artigo 07 - Comunicação organizacional integrada: um estudo da Unimed Botucatu <i>Thais Cristina Furlan e Sonia de Brito</i>
<b>310</b>	Artigo 08 - Gestão de relacionamento em redes sociais: um estudo de caso sobre o Facebook da Prefeitura de Pirajui <i>Caio Vinicius Sales Daniel e Maria Cristina Gobbi</i>
<b>324</b>	Artigo 09 - Relação entre empresa e comunidade: estudo de caso em Uberaba/MG <i>João Henrique Bautz Bispo e Roseane Andrelo</i>
<b>339</b>	Artigo 10 - JM Empilhadeiras: empreendimento familiar, conflitos e desafios <i>Chalisa Nunes Martins e Sonia de Brito</i>
<b>352</b>	Artigo 11 - Memória empresarial como ferramenta de conhecimento: as narrativas digitais do Projeto Memória Petrobrás <i>Cláudia Leonor Guedes de Azevedo Oliveira e Ricardo Nicola</i>
<b>368</b>	Artigo 12 - Whatsapp como estratégia de comunicação corporativa: o compartilhamento de informações em apoio às decisões cotidianas <i>Alice Isabel Subitoni Antonio e Célia Maria Retz Godoy dos Santos</i>

# ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

PARTE

1

- Sumário
- Próximo artigo

artigo 01

# FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

*Sônia de Brito*

\*Doutora em Letras pela Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), campus de Assis (SP) e mestre em “Projeto Arte e Sociedade” pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, Bauru. Docente do Departamento de Comunicação Social desta Faculdade com experiência acadêmica na área de Comunicação, com ênfase nas disciplinas de Teorias da Comunicação e Elementos de Semiologia.

1

- **Sumário**
- **Próximo artigo**



**A** palavra fundamento origina-se do latim e significa apoio, base, alicerce, razões ou argumento em que se fundamenta uma tese, concepção, ponto de vista etc. Fundamento é o conjunto de proposições e ideias mais gerais ou mais simples de onde esses conhecimentos se deduzem. (Dicionário Aurélio).

As organizações existem desde o início da humanidade. Logo, vivemos em sociedade de organizações, desde o nascimento até a morte. Mesmo que alguém faça operações on-line em sua casa, estará ligado a uma organização. Daí deduz-se que fundamentos e organizações são estudos pertinentes para empreendedores.

Como parte introdutória e demonstrativa, a base para a comunicação eficaz transcende o século XIX com a teoria jornalística de Eça de Queiroz (s/d) que revela sua atualidade na narrativa cinematográfica “O Quarto Poder”. Samuel (apelidado de Sam e representado por John Travolta) é o personagem principal que perdeu o emprego como vigia do Museu de História Natural. Para fazer-se ouvir, está com uma espingarda e dinamite como instrumentos de intimidação e de poder.

No enredo da película, Max Brackett, repórter da KXBD, está no Museu para entrevistar a diretora sobre a causa dos cortes orçamentários. Ele tem a mídia como elemento de intimidação e de poder.

Segundo a teoria eciana, os negros pecados matam moralmente uma sociedade: o primeiro pecado negro a que ele se refere são os juízos ligeiros. São cometidos sem investigação, sem comprovação dos fatos. Publica o que é aparente e deixa de lado a essência dos fatos, do contexto. Na época dele, quem os cometia era o jornal, hoje é a mídia (empresas, organizações, pessoas). Os juízos ligeiros estão presentes no cotidiano, em conclusões apressadas, no ato de divulgar um boato, ou resolver questões e situações sem a devida atenção.

Eça considera o pecado da vaidade mais negro que o primeiro. Em “O Quarto Poder”, o repórter vira herói, reconquista a credibilidade perdida, consegue o furo de reportagem. O discurso cinematográfico caminha no vai e vem do espetáculo, da história paralela a real, cujo objetivo é manipular o entorno. Sam só queria duas coisas: ser ouvido e o emprego de volta, mas seus desejos se voltaram contra ele, pois se tornou sequestrador e exterminador. Os acidentes dentro do fato maior acabaram por incriminá-lo. Por outro lado, a vaidade de Max (personagem representado por Dustin Hoffman) está em alta: reportagem ao vivo, promessa de âncora de programa em horário nobre, exclusividade etc.

Nesse sentido, o pecado da vaidade instiga reflexão: qual o valor do argumento baseado em factóide, manipulação, persuasão para manter status e disputa profissional? Querem que Sam se entregue no horário nobre. A valorização é da coisa, empresa de comunicação, e não do ser humano inocente que cometeu um deslize, um acidente.

O terceiro pecado negríssimo de Eça é a intolerância. Max transitou entre um lado e o outro, ou seja, foi parcial. Quando ficou do lado da mídia foi intolerante com Sam e quando ficou do lado do Sam para tirar informações que o beneficiassem, foi inconsequente. Parcialidade, imparcialidade é uma questão de jogo de interesses. A intolerância está no nível do radicalismo e da postura partidária. Ser ou não ser parcial, imparcial, eis a questão...

Desse modo, na visão de Eça os pecados são cometidos em função da lógica do mercado da organização de comunicação, isto é, a notícia precisa ser vendida. No filme, a história paralela não é ética, sequestra a história de Sam, resultando em morte.

Assim enquanto o discurso cinematográfico afirma e em seguida demonstra, exemplifica, o discurso de Eça de Queiroz é argumentativo e atual como no filme “O Quarto Poder”. Observa-se a importância da condição de produção (tratamento dado à mensagem – forma como é elaborada) que, embora extemporânea, permite atualização midiática, moral e ética, traduzidas em linguagens diferentes, o que pode ser visto a partir da análise do discurso.

Eça de Queiroz não entrou para o jornalismo como um “foca”, mas como dono de jornal o “Distrito de Évora”. Além disso, ele era o próprio jornal: jornalista, correspondente, cônsul, diagramador, empresário. Assim, escreveu suas ideias sobre jornalismo, ética, crítica, fundamentos básicos para o desempenho profissional da época, mas que transcendeu século e tecnologia.

Eça de Queiroz (s/d) divulga sua teoria através de seu personagem Carlos Fradique Mendes (ser de papel), expõe sua opinião e demonstra o devir dos negros pecados ao responder uma carta a “Bento de S.” (uma pessoa real ou fictícia, uma vez que escreveu seu ideário em “A Correspondência de Fradique Mendes”), que pretendia fundar um jornal. Já “O Quarto Poder” é a própria execução dos negros pecados cometidos pelos envolvidos no cerco factual e jornalístico e pela própria mídia. Por associação de ideias, os juízos ligeiros, a vaidade e a intolerância matam moralmente qualquer organização.

## Sociedade e organizações mutantes

A sociedade ao longo do tempo tornou-se diversificada e interdependente. Nesse cenário, o papel da comunicação nas organizações, enquanto área pragmática é desafiador, uma vez que as mudanças no mundo alteram também conceitos e estruturas organizacionais. Já as diferenças culturais e aculturações dos públicos levam à busca de soluções diferenciadas para problemas, conflitos e crises, de acordo com as especificidades das organizações.

Desse modo, a atualidade instiga pesquisadores a buscarem pressupostos em escolas de pensamento para discutir e refletir sobre a área da Comunicação Organizacional. Uma delas, a Escola de Montreal, defende que a comunicação organizacional deve ser vista a partir da abordagem interpretativa, pois segundo o professor James R. Taylor (professor emérito e fundador do Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal) as organizações surgem em e através da comunicação (CASALI; TAYLOR, 2005, p. 29).

Quem contribui para o significado e o significante da organização são as pessoas que a representam e que nela atuam. De acordo com esse pensamento, a Teoria da Coorientação é baseada no fato de que os trabalhos realizados pelos humanos são em comum união, participação e interação basilares para o sucesso, tanto pessoal quanto organizacional. Além disso, pensar e agir estão relacionados com o saber fazer. Logo, o conhecimento surge das ações e as ações são conhecimentos concretizados.

Taylor (2008) afirma que coletivamente as pessoas sabem mais sobre alguma coisa e mais coisas ainda do que

qualquer pessoa sozinha. Daí pressupõe-se que a realização de tarefas complexas fique mais fácil quando trabalhadas coorientadas e em colaboração. Esse é o princípio básico da comunicação integrada.

Nesse sentido, processos de comunicação permeiam o cotidiano das atividades nas organizações. O conceito de coorientação foi formulado a partir de pelo menos dois atores (A e B), que se tornam coorientados por um objeto em conversação (X), sendo esse tripé a base para a ação coletiva. Para isso, é preciso levar em conta a dinâmica do processo comunicacional como um todo e o caráter dialógico da conversação, não no sentido da comunicação mecanicista (um fala e o outro ouve), mas que as pessoas se organizem em conversação. O termo objeto refere-se à prática mundial de articular atividades que envolvam as pessoas de atenção e cuidados (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004, p. 401).

Essa teoria parece simples, mas a interação humana é complexa, pois envolve empatia entre os envolvidos. A comunicação preocupa-se com habilidades empáticas e com a interdependência produzida pelas expectativas sobre como os receptores respondem mensagens. Na comunicação interpessoal, é comum o interlocutor predizer como os outros irão se comportar. Assim, os envolvidos deduzem sobre os outros e assumem a adoção de um papel como base de suas previsões (BERLO, 1999, P. 134). Assumir papel é alteridade, isto é, outrar-se, perceber o mundo como o outro o percebe. Porém, os atos ilocucionais (atos de fala) nem sempre se tornam perlocucionais, devido ao efeito ou resultado do ato de fala que pode não se concretizar por diversas razões, tais como: falta de atenção, incompreensão da mensagem etc. (AUSTIN, 1970). Além disso, os gestos, as expressões podem depender de explicação por parte do falante.

Pensando no poder do diálogo nas comunicações eficazes, que teve origem na antiguidade, Platão em seu livro *Diálogos*, escreveu que:

Górgias. O que existe de maior do que a palavra que persuade os juízes nas cortes ou os Senadores no Conselho, ou os cidadãos na Assembleia, ou em qualquer outro encontro político? Se você tem o poder de emitir essa palavra, você terá o médico como seu escravo, e o treinador seu escravo, ou o fazedor de dinheiro de quem você fala que será encontrado juntando tesouros, não para ele mesmo, mas para você, que tem a capacidade de falar e persuadir a multidão. (LESLY, 1995, p. 45).

Nesse sentido, Sidinéia Gomes Freitas defende o diálogo como prática da comunicação, pois quando se pensa em interação, pressupõe-se um conjunto de disposições verbais e não verbais, cujo significado tem valor em determinados contextos, que se exprimem por palavras e que buscam o diálogo e a sinergia das relações entre pessoas (FREITAS, 2008, p. 141). Percebe-se, então, a pragmática da comunicação como processo de influência e como teoria persuasiva, a partir de experiências e de ações simultâneas em comum.

Ainda segundo Sidinéia, para fomentar o diálogo, as organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, devem suspender julgamentos, evitar pré-suposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade.

- Suspender julgamentos: desenvolver a capacidade de observar julgamentos (nossos e dos outros) e partir para uma posição neutra, de isenção e sem reação, é essencial para o diálogo.
- Evitar pré-suposições: em níveis mais amplos assumem o papel de “verdades universais”. Catástrofe vira pequeno engano, a mentira vira referência.

- Cultivar a reflexão: conteúdo e processo. Conteúdo refere-se a temas-chave, perguntas e novas percepções que emergiram durante a conversação. Processo envolve o que se observa em pessoas ou grupos: habilidades utilizadas, ritmo, o que funcionou bem, o que deve demandar mais atenção na próxima vez, para que possa ser feito de forma diferente.
- Promover a mudança de valores: alguns valores impedem o diálogo, tais como: levar o trabalho adiante é mais importante do que a compreensão do que foi acordado; rápido é igual a eficiente, que é igual a bom. Devagar é igual a ineficiente, que é igual a ruim; estar certo e ter certeza são pontos fortes. Não saber é fraqueza; a diversidade cria problemas e não é eficiente. Semelhança e concordância levam a resultados rápidos e previsíveis; é melhor agir como se os que estão no poder soubessem o que é melhor, mesmo quando eles não sabem.

Esses valores nos induzem a concluir que a busca pelo poder e pelas vantagens individuais, sociais, materiais advindas dele, valoriza o ter em relação ao ser, a aparência em relação à essência no contexto capitalista, foi o que fez o repórter Max em “O Quarto Poder”.

Desse modo, cabe ao administrador ou ao gestor da comunicação visão sistêmica, participativa, coorientada. Em relação a essa afirmação, a Teoria Geral do Sistema tem muito a contribuir sobre teoria e prática nas organizações. Segundo Alexandre M. Mattos (apud KUNSCH, 2003), etimologicamente, a palavra organização tem origem grega organon, que significa órgão. Logo, a preocupação em sua essência recai nos “órgãos” (empresas, instituições ou entidades) criados pelo homem para desempenho de certas funções, com o objetivo de alcançar fins determinados.

A Teoria Geral do Sistema é uma ciência geral da “totalidade” e pode ser aplicada às teorias das organizações. A palavra sistema é definida como um conjunto de elementos interdependentes, que formam um todo unitário, visando à realização de objetivos comuns, com as características de importação, transformação e exportação de energias, numa perspectiva dinâmica e total. Há semelhança com os seres vivos.

Uma organização não pode ser vista somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Outro aspecto relevante a ser levado em conta é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si seu universo cognitivo (repertório). Logo, têm uma maneira própria de ver as coisas (idiosincrasia). Por isso, não há garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando por meio da comunicação, está sendo efetivamente assimilado por seu público interno e externo. Trata-se de algo complexo, que envolve implicações, que devem ser analisadas numa perspectiva individual, grupal, organizacional, econômica e sociopolítica.

Nesse sentido, Bertalanffy (apud MAXIMIANO, 2004, p. 63) afirma que “a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares”.

Oliveira (2005, p. 15) também contribui para o entendimento do conceito de sistema e para os fundamentos da comunicação nas organizações:

sistema é um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único, com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. Sistema é composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão sequencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles.

Além disso, as organizações podem ser fechadas ou abertas. As fechadas são mecanicistas, a administração está centrada em tarefas e em divisões especializadas. As organizações abertas (orgânicas) enfrentam novos desafios, administram incertezas, riscos e se reestruturam em função das mudanças contínuas e estruturais. Logo, estão em constante realimentação. Para isso, as qualidades comuns a todo e qualquer sistema devem ser levadas em conta. São elas:

- totalidade: o todo consiste em integração de partes;
- interdependência: uma parte está em interação com a outra. Relacionam-se e se afetam mutuamente;
- hierarquia: sistemas e subsistemas.
- autorregulação e controle: organismos orientados para determinadas metas, governados por seus propósitos. Adaptar-se ao meio ambiente na base do feedback. A resposta inicial influencia a resposta subsequente, cujo objetivo é atingir o efeito desejado;
- intercâmbio com o meio ambiente: sistemas possuem inputs (alimentação) e outputs (descarga, produto);
- equilíbrio ou homeostase: essa qualidade está relacionada com a autorregulação e a organização sistêmica;
- mudança e adaptabilidade: sistema deve ser adaptável. Adaptabilidade é realizada pela qualidade homeostática. É preciso monitorar, agilidade e transparência;
- equifinalidade: finalidade é a realização da meta ou execução da tarefa atribuída a um sistema. Significa que o estado final pode ser realizado de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes. Na organização, o comunicador pode relatar a mesma informação (inputs) de maneiras diferentes, para obter os mesmos resultados finais (outputs). Aprende-se da e pela experiência. Esta representa inputs e fazer representa respostas ou outputs (LITTLEJOHN, S. W, 1982). Daí subentende-se que o que foi aprendido é uma conexão entre as duas coisas.

## Relato de experiência

Em entrevista, o Sr. Luciano A. M. M. Húngaro proprietário de uma empresa de pequeno porte, a Tecnocar Equipamentos, afirmou que a responsabilidade da comunicação é do emissor. Para a comunicação eficaz e para a realização dos procedimentos diários, ele sempre pede feedback, ou seja, que os funcionários repitam e escrevam as ordens de comando. Depois da realização de cursos de liderança e de gestão, ele tem colocado em prática alguns cuidados básicos que garantem a eficiência do processo comunicativo tais como: comunicar de forma clara e objetiva; saber o que quer transmitir; estabelecer a confiança com o receptor; informar para diminuir o grau de incerteza; respeitar o ponto de vista do outro; utilizar os meios adequados (canais) de comunicação de acordo com o tipo de pessoa (visual, auditiva, sinestésica);

saber escutar e não só ouvir, pois existe uma diferença entre ouvir e escutar, ver e enxergar; levar em consideração que no relacionamento interpessoal existem comportamentos: não assertivo (a pessoa tende a pensar na resposta apropriada depois que a oportunidade passou, ou realiza tarefas mesmo não querendo realizá-las); agressivo (responder com raiva, causando uma forte impressão negativa e mais tarde arrepende-se); assertivo (expressa sentimentos sinceros sem constrangimento, exercita seus próprios direitos sem negar os alheios).

## Relações eficazes e ineficazes

A Grendene é exemplo de superação e de mudança no posicionamento da organização com seus clientes, reformulou a identidade do produto Melissa através da comunicação integrada, coorientada, dinâmica, dialógica e participativa. Transformou feedback negativo em positivo, sistema fechado em sistema aberto.

Todavia, algumas empresas mostram-se ineficazes ao realizar um serviço relacionado (por exemplo) a cancelamento de assinatura por motivo de morte. A falta de preparo, qualificação, ética, responsabilidade e cuidado com a prestação de serviço pode gerar cancelamento da assinatura do contato e não da assinatura do falecido. O princípio básico, ouvir e ler com atenção, pressupõe-se que não tenha sido respeitado e nem colocado em prática. Sobre leitura atenta, Barthes “[...] afirma que ela não deixa passar nada; ela pesa, gruda ao texto, lê com aplicação e ânimo... e se deixa cativar não pela lógica, mas pelo folhear dos sentidos”. (JOUVE, 2002, p. 19).

Os problemas nem sempre serão resolvidos, mas empenho, imediatismo, ouvidoria que de fato ouça, diplomacia, educação, empatia e inclusive generosidade, são qualidades e procedimentos que contribuem para a eficiência e credibilidade das organizações. Neste exemplo, o conceito “comunicar é tornar comum” ou “comunicar é fazer-se entender” não funcionou e o sistema mostrou-se fechado; não analisaram o feedback, causando entropia e produzindo efeitos de sentido negativos que podem gerar caos, transtornos, decisões definitivas e divulgação negativa através do boca a boca (interpessoal e nas redes sociais), comprometendo a imagem da organização. Logo, o tempo para soluções diversas é fundamental.

## Considerações

Assim, resumindo a apresentação de alguns fundamentos, pode-se dizer que:

- 1) As organizações devem decidir qual a estrutura mais adequada a ser desempenhada, valorizando seus funcionários e levando em conta cultura, repertório, habilidade comunicacional, dinamismo, competência.
- 2) Organizações e pessoas vivem em função do poder e do sucesso e acabam praticando os pecados negros como juízos ligeiros, vaidade e intolerância, que matam moralmente sociedade e empresas diversas. Portanto, falar em feedback não significa que de fato todos os gestores da comunicação analisem caso a caso, de forma integrada, transformando negativo em positivo.
- 3) A identidade e a representatividade social da organização dependem de pessoas, públicos internos e externos que

contribuem para o reforço da marca, ampliando o significado e imagem no mercado competitivo e capitalista.

4) Segundo Corrêa (2008, p. 105) o cerne da comunicação organizacional “tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”. Para isso, as possibilidades de relacionamento com os públicos “devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens”.

5) Por outro lado, os funcionários devem passar por treinamentos, reciclagens, valorização (positivo – elogiar o que está dando certo e incentivar posturas, mudanças e reorientações; e negativo – chamar a atenção para o que não está dando certo), pois quando há comprometimento, responsabilidade, ética, empatia, todos crescem e lucram nas organizações da sociedade.

Concluindo, a comunicação não acontece no vazio, mas na prática, na troca de experiências através de mensagens persuasivas. Para isso, não basta estar engajado na ação, se não houver coorientação e se as pessoas não estiverem organizadas (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004, p. 401). Logo, a pragmática dos fundamentos leva a comunicação eficaz.

## Referências

- AUSTIN, J. L. **Quand Dire c'est Faire**. Tradução Francesa de How to do Things with words. Paris: Seuil, 1970.
- BERLO, D. K. Interação: objetivo da comunicação humana. **Processo da Comunicação: introdução à teoria e à prática**. Trad. Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 1999, p. 134.
- CASALI, A. M.; TAYLOR, J. R. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, UESP. ano 3, nº 6, p.28-40, dez.2005.
- CORRÊA, E. S. Gestão da comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.
- DUCROT, O. **O dizer e o dito**. Trad. Eduardo Guimarães. São Paulo, Pontes, 1987.
- FREITAS, S. G. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.
- JOUVE, V. **A leitura**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LESLEY, P. **Os Fundamentos de relações públicas e da comunicação**. Trad. Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- O QUARTO Poder. 1997. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=4LRoDmWyFi4>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PÊCHEUX, M. **Analyse automatique du discours**. Paris: Dunod, 1969.



QUEIROZ, E. de. **A correspondência de Fradique Mendes**. 1a. ed. datada de 1900. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, s/d.

TAYLOR, J. R. **Organizational communication at the crossroads**. Speech of James Taylor, ICA Conference, Final Plenary Session, Montreal/Canadá, May, 2008.

TAYLOR, J. R.; ROBICHAUD, D. Finding the Organization in the Communication: discourse as action and sensemaking. **Organization**, v. 11, p. 401, 2004.

VILAÇA, W. P. T. **Comunicação organizacional**: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal. Disponível em: <[http://www.alaic.org.br/ponencias/cartas/com\\_org.../GT2\\_net/alaic3017wilma.pdf](http://www.alaic.org.br/ponencias/cartas/com_org.../GT2_net/alaic3017wilma.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2012.

artigo 02

# DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

*Maria Eugênia Porém*

1

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

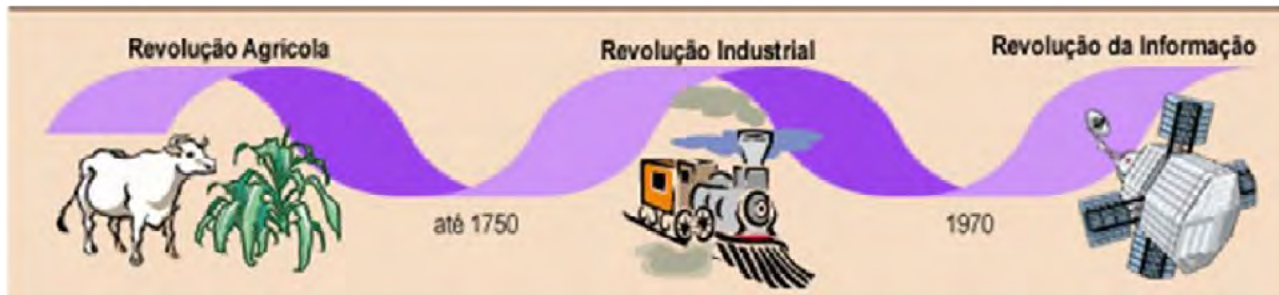
\*Doutora em Educação e Mestre em Comunicação – UNESP – Profa. Assistente da UNESP, departamento de Comunicação Social - curso de Relações Públicas.  
Email: [meporem@faac.unesp.br](mailto:meporem@faac.unesp.br).

**E**m um mercado altamente competitivo, as empresas buscam formas de liderar mercados e de se fazerem presentes na mente dos consumidores, utilizando-se das mais diversas formas de comunicação. Esse cenário, atrelado aos avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas, traz um aumento considerável do volume de informações, que chegam cada vez mais rápido aos destinatários. Em virtude da facilidade de acesso a diversos conteúdos e da troca contínua de informações essa era contemporânea é denominada a “Era da Informação e do Conhecimento” (CASTELLS, 1999).

Essa realidade que se vê edificada especialmente a partir do ano 2000 (BURKE, 2003) é, certamente, por que a informação se tornou o principal insumo para a construção e socialização do conhecimento.

Toffler (1980) destacou em seu livro “A terceira onda” que a humanidade se desenvolveu em ondas de mudanças, transformações, revoluções (Figura 1).

**Figura 1: Ondas de transformação**



**Fonte: Adaptado de Toffler (1980)**

Apesar de apontar essas três Ondas em um caráter evolutivo, Toffler (1980) as entende como mudanças e transformações que ocorreram - e ainda ocorrem -, imbricadas uma à outra, por vezes, colidem, se misturam, até mesmo, sobrepõem-se. Embora se possa perceber que existem no mundo nações lutando para saírem da Segunda Onda, da industrialização, muitas outras já estão em fases bem evoluídas da Terceira Onda, do avanço digital, da nanotecnologia.

A Primeira Onda se deu com a Revolução Agrícola, estruturada a partir da fixação do homem na terra, cuja atividade principal se centrava na agricultura, pecuária, extração animal e no artesanato. Basicamente essa onda que iniciou por volta de 8000 a.C. se estendeu até aproximadamente 1750 d.C.

A Segunda Onda foi marcada pela Revolução Industrial. Ela mudou sobremaneira a forma como a sociedade se estruturava e se organizava. Nesta onda, a atividade principal consistia na produção de bens e serviços estimulados pelas máquinas, ou seja, a atividade central incidia na transformação industrial de recursos naturais em produtos. Foi um contexto marcado por grandes evoluções: da ciência, dos meios de comunicação de massa, do capital financeiro etc. Na década de 1950 a Segunda Onda ganhou um novo fôlego. Foi nesta época que se viu a introdução generalizada do computador, o jato comercial, a pílula anticoncepcional e muitas outras inovações de alto impacto (TOFFLER, 1980). Pode-se dizer que esta onda se estendeu até aproximadamente 1970.

Não obstante, Toffler (1980, p. 27) afirma que “[...] enquanto a maré da industrialização atingia a máxima altura nas décadas anteriores à II Guerra Mundial, uma Terceira Onda mal compreendida começava a seguir através da Terra, transformando tudo o que tocava”. Ele se referia à Terceira Onda, à Revolução da Informação que se estende até hoje.

A Terceira Onda traz consigo um modo de vida genuinamente novo, baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis; em métodos de produção que tornam obsoletas as linhas de montagem das fábricas; em novas famílias não-nucleares; numa novel instituição que poderia ser chamada de “cabana eletrônica”; e em escolas e companhias do futuro, radicalmente modificadas. (TOFFLER, 1980, p. 24).

A Terceira Onda está baseada na evolução das novas tecnologias da informação e da comunicação: da internet, do ciberespaço, da hipermídia, do mundo digital e de tantas outras tecnologias criadas e de muitas outras que ainda deverão ser gestadas e desenvolvidas pela humanidade. Também está baseada na globalização: na forma como os países interagem, na aproximação das pessoas. A globalização interliga o mundo em diferentes dimensões: econômicas, sociais, culturais e políticas. Sobretudo, a Terceira Onda se baseia em conhecimento.

[...] hoje, o que temos é a substituição da força física pelo conhecimento. O conhecimento é o substituto último de todas as formas de produção [...]. O conhecimento mudou a natureza das propriedades, das formas de dinheiro, dos sistemas de pagamentos. Mudou a natureza do capitalismo e do capital. É, sem dúvida, a revolução mais profunda desde a Revolução Industrial. (TOFFLER, 2003)<sup>1</sup>

Na contemporaneidade, a chamada era do conhecimento imprime ao mundo novos significados socioculturais em consequência da transformação tecnológica. Esta transformação ocorreu especialmente devido à penetrabilidade das novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC's) na vida das pessoas, no mundo, nas organizações, enfim, em todas as esferas da vida humana e social, as TIC's estão presentes dando uma nova complexidade à economia, à sociedade e sua cultura.

As TIC's representam especialmente para as organizações um insumo importante, o passaporte para sua inserção no mundo em rede altamente competitivo e norteado pela capacidade de produtividade e competitividade em tempo real e virtual. O acesso à informação e à comunicação, bem como, seu uso e aplicabilidade, e a necessidade de tal conhecimento a respeito de seu funcionamento é considerado muito mais que uma necessidade premente.

.....  
<sup>1</sup> <http://www.hsm.com.br/artigos/alvin-toffler-futuro>

Certamente que este cenário implica em enormes desafios para as organizações, haja vista que necessitam – urgentemente – promover mudanças no modelo de gestão, na medida em que velhos paradigmas empresariais e administrativos não se adaptam ao mundo globalizado, onde não há lugar para burocracias inflexíveis, gerenciamento centralizador, lento e tradicionalista.

Para Toffler (2003) o grande desafio das organizações e de seus gestores é o de criar redes de conhecimento hábeis em interligar fatores tangíveis – como os elementos monetários – aos intangíveis – não monetários. Para ele, é necessário que as organizações sejam capazes de articular três pontos-chaves para a gestão do futuro: O **Efeito da Velocidade**, ou seja, a capacidade que uma organização adquire em acompanhar todas as informações sobre seus negócios e que a afetam direta ou indiretamente, filtrando e estabelecendo prioridades. O **Efeito da Complexidade**, que sugere gerenciar a diversidade de necessidades criadas por uma nova sociedade, mais informada. E o **Efeito Constelação**, que implica em reconhecer e perceber a diversidade das inúmeras redes que estão interligadas em um negócio.

Nesta esfera, o que se percebe é o valor inexorável da comunicação, pois na mesma velocidade em que as novas tecnologias geram mercados informacionais cada vez mais capacitados e profissionalizados, exigindo das organizações novas posturas e atitudes frente a um ambiente de incertezas, transformações e inconstâncias, a comunicação tem um papel decisivo e fundamental como diferencial em níveis internos e externos destas organizações, gerando espaços cada vez mais produtivos e dialógicos, proporcionando mecanismos empresariais mais inteligentes na sua maneira de administrar, gerir e dirigir os negócios.

As organizações possuem necessidade de enquadramento em um novo modelo de negócios, tornando-se organizações baseadas em comunicação estratégica como estrutura elementar na tomada das mais diversas decisões que permeiam o mundo dos negócios e dos mercados competitivos.

Porquanto, a comunicação estratégica busca o alinhamento dos processos e procedimentos comunicacionais aos objetivos estratégicos das organizações. Está embasada no planejamento, avaliação e controle da comunicação inserida no centro da gestão estratégica das organizações. Leva em conta, não só a busca por resultados organizacionais, institucionais e mercadológicos, mas, sobretudo, alinhá-los às necessidades e expectativas dos atores e públicos envolvidos nesse processo. Por conseguinte, leva a organização a considerar os cenários e os impactos de suas decisões sobre esses atores e públicos.

A comunicação estratégica, dessa forma, passa a ser o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações uma vez que ela poderá garantir as mesmas atingirem “[...] seus objetivos mercadológicos e institucionais, movimentando-se em um ambiente mutável, incerto e competitivo como o que prevalece nas sociedades contemporâneas” (DUARTE, 2009, p.334).

Para Duarte (2009, p.334) a comunicação nas organizações está permeada de desafios e possibilidades, na medida em que é a “[...] energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional”.

A comunicação está presente em todos os espaços organizacionais, em todos os setores da organização, nos seus fluxos informacionais e nos ambientes de diálogos e interacionais. A sua compreensão, uso e aplicabilidade, são capazes de “[...] qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os diversos públicos e agregar valor à organização” (DUARTE, 2009, p.334).

No entanto, é importante a pergunta: É possível otimizar o processo de comunicação estratégica nas organizações contemporâneas, considerando todo o cenário da Era do Conhecimento?

Responder a ela não é uma tarefa fácil e muito menos se tem essa pretensão neste momento. Porém, é possível fazer algumas reflexões sobre isso.

Muitas organizações contemporâneas possuem um entendimento muito rudimentar a respeito da sua comunicação. Talvez porque a comunicação possa ser encarada como um fenômeno humano espontâneo que, muitas vezes, os gestores dessas organizações não reconhecem que ela “encobre” um dos processos mais complexos. Há também que se considerar certa tradição de se pensar a comunicação nas organizações a partir de seu caráter técnico, da comunicação de massa, publicitária.

Perceber a comunicação estratégica a partir de “pontos de audiência” camufla a complexidade das diversas dimensões que a comunicação de uma organização possui. Trata-la somente pelo ponto de vista técnico pode impedir que uma organização reconheça que a comunicação é permeada de públicos diversos, os quais possuem expectativas, necessidades, interesses, conflitos, linguagens etc., diferentes. E que cada um desses públicos requer instrumentos, abordagens, relacionamentos apropriados que devam ir ao encontro às suas perspectivas de vida, de valores, princípios, culturas para tornar a comunicação eficiente.

Para otimizar a comunicação nas organizações contemporâneas é preciso que se parta de uma perspectiva inovadora e realista, pois ela é a própria energia que faz movimentar a mudança organizacional tão necessária para a adaptação ao mundo de turbulências, de desafios empresariais, da globalização e das novas tecnologias. Uma mudança organizacional que deve ser baseada em excelência. Adicionalmente, essa excelência não se obtém por meio de máquinas. Ela é possível pelo desenvolvimento e socialização do conhecimento que promova a mudança cultural capaz de gerar um capital intelectual e social com competência para interagir, trocar, compartilhar, desenvolver visões de mundo, de cenários, de mercados, de estruturas, de processos, de experiências - de relações sociais que se processam com e entre os públicos da organização. Portanto, a comunicação nas organizações contemporâneas pode ser entendida como um processo relacional entre seus públicos de interesse, que os envolve, também os efeitos que se produz na medida em que se comunicam. Essa comunicação pode ser chamada de comunicação organizacional.

## A comunicação organizacional na contemporaneidade

Conceituar a comunicação organizacional na contemporaneidade é pensar em uma rede complexa, na qual se articulam elementos ligados à cultura organizacional da empresa. Esta complexidade que a comunicação organizacional possui define seu papel e função nas organizações e ultrapassa a mera consolidação de uma identidade corporativa positiva junto ao mercado. Assim, considera-se que a comunicação organizacional tem um caráter sistêmico e estratégico, isto é, permanente e planejado em longo prazo, dentro do processo de gestão da mesma.

Entende-se que a comunicação organizacional “[...] é central para a existência da organização; é o elemento principal constitutivo no processo de organizar; cria e recria a estrutura que constitui a organização” (MARCHIORI, 2008, p. 169).

Segundo Scroferneker (2000) a comunicação organizacional “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”, as quais são também chamadas de dimensões por Kunsch (2003) que as segmenta como: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica.

Porém, antes de conceituar tais dimensões da comunicação organizacional, é importante esclarecer que nelas existem manifestações comunicativas que se cristalizam nas relações sociais estabelecidas pela organização. Essas constroem e definem os relacionamentos entre uma organização e seus públicos de interesses (*stakeholders*). São manifestações comunicativas estabelecidas com e entre esses públicos que (re)significam o cotidiano organizacional dando sentido a ele, por meio da articulação, acordos, disputas, negociações de sentidos, conflitos, os quais se dão de forma permanente no ato comunicativo. Elas são estruturadas pelas formas comunicativas: humana, existencial, estratégica e técnica/instrumental.

A humana revela o indivíduo no processo de comunicação, especialmente a importância da comunicação interpessoal e dos elementos cognitivos que interferem nesse processo. A existencial se refere à experiência singular de cada um em sua existência – das emoções, dos sentimentos, dos valores e princípios. A técnica/instrumental diz respeito à eficiência na transmissão das informações por meio dos diferentes canais. E a estratégica que deve estar alinhada ao planejamento estratégico e aos objetivos e metas organizacionais.

Todas as quatro formas de manifestações comunicativas apresentadas brevemente impactam nas dimensões da comunicação organizacional, facilitando ou não o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais.

Embora as dimensões sejam apresentadas separadamente, Kunsch (2003) as entende de forma integrada. Daí sua explicação sobre a comunicação organizacional integrada. Se uma organização é uma interação complexa entre indivíduos, modelos de gestão, culturas, produtos, mercado e sociedade a sua comunicação é composta por diferentes níveis de circulação de mensagens, informações, signos e símbolos, confrontos e aceitações que se cristalizam nessa interação. E, dessa forma, sem compartilhamento não existe interação, portanto os processos comunicacionais são inexoráveis à organização. Sobretudo, o papel da comunicação estratégica fundamenta-se na construção, manutenção e transformação da cultura em uma organização, haja vista que estas são entidades sociais constituídas por meio da interação (MARCHIORI, 2006).

Portanto, a comunicação é inerente à natureza das organizações e, assim, a organização se auto-organiza por meio das trocas e dinâmicas da interação comunicacional (KUNSCH, 2006).

Para Kunsch (2003, P. 150) a comunicação integrada é:

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

É possível de visualizar na representação esquemática da figura 2 (KUNSCH, 2003) o processo da comunicação integrada.

Figura 2: Composto da Comunicação integrada



Fonte: Kunsch (2003)

A perspectiva da comunicação integrada requer que as organizações adotem condutas de gestão voltadas para o intercâmbio, o compartilhamento de informações e posturas comunicativas capazes de integrar as grandes áreas apresentadas na figura 2. Espera-se com isso que essas dimensões de comunicação permitam “[...] a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 150).

## A comunicação administrativa

A comunicação administrativa se processa no âmbito exclusivo da organização. Tem a função de ordenar, coordenar e organizar fluxos de informação formais; “[...] é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio da confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152). É direcionada para fazer alcançar os objetivos organizacionais, por meio da aplicação de instrumentos, métodos e técnicas que se incumbem de fazer convergir todas as instâncias de



recursos, pessoas e processos para se fazer chegar ao resultado do negócio. Pode-se dizer que a comunicação administrativa agrupa um conjunto de atividades, estruturas, redes, normas, regras de conduta dentre outras, que servem para criar certa uniformidade de discursos e posturas. E, embora, esteja alinhada ao público interno da organização se difere da comunicação interna.

A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna e nem é substituída por ela. (KUNSCH, 2003, p. 153).

França (AgênciaRp/Metodista)<sup>2</sup> diz, inclusive, que a comunicação administrativa está ligada à área de Recursos Humanos das organizações, uma vez que “ está voltada para o cumprimento de normas e leis; concentra-se no disciplinamento, nos fatos impositivos, nas obrigações que o empregado deve executar com fidelidade para poder pertencer à determinada organização”.

Existem vários tipos de comunicação administrativa, tais como: boletins internos, códigos de conduta etc. (figura 3).

**Figura 3: Comunicação administrativa: código de conduta**



**Fonte: Prefeitura de Manaus**

.....  
2 Disponível em [http://www2.metodista.br/agenciarp/glossario\\_comunicacaoadministrativa.htm](http://www2.metodista.br/agenciarp/glossario_comunicacaoadministrativa.htm)

## A comunicação interna

A comunicação interna dirige-se a um público muito estratégico para a organização: os funcionários. Esse público essencial para a organização afeta e é afetado pelas ações e atividades desta, isto é, influenciam e são influenciados por ela. Também são considerados multiplicadores internos e externos e, portanto, impactam no cumprimento da missão e objetivos organizacionais.

Segundo Kunsch (2003, p. 154) a comunicação interna “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados [...]”. Certamente que para fazer isso a comunicação interna tem à mão vários instrumentos de comunicação institucional e mercadológica, contudo, é importante salientar que a comunicação interna não se restringe a aspectos técnicos. Mais que isso, ela deverá orientar-se para valores e necessidades dos empregados alinhados aos objetivos da organização. Kunsch (2003, p. 154), por exemplo, cita o conceito de comunicação interna apresentado pela Rhodia (1985): “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Mais que uma ferramenta, a comunicação interna é uma competência essencial para promover a cultura organizacional, envolver as lideranças e compartilhar a identidade e imagem organizacional. Além disso, as necessidades e desafios contemporâneos levam as organizações a se preocuparem com circunstâncias que ultrapassam o relacionamento de trabalho. Sobretudo, tendem a reconhecer que os empregados possuem aspirações, valores, desejos e interesses próprios; que formam opinião; tomam decisões, são mais críticos e participativos. Tudo isso poderá potencializar o efeito e os resultados da comunicação.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Vale lembrar que a comunicação interna está presente nos fluxos formais e informais de comunicação. Em relação aos fluxos informais, destacam-se os diálogos e conversas que acontecem rotineiramente entre os empregados e, que podem, se bem utilizados, agilizar processos. Por outro lado, este tipo de fluxo pode se reverter em fofocas e boatos que prejudicam e contaminam o cotidiano organizacional, causando muitas vezes mal-estar, dúvidas e especulações que atrapalham o desempenho das pessoas.

Já os fluxos formais são materializados por instrumentos de comunicação institucional e mercadológica que buscam garantir a eficiência organizacional e o cumprimento de objetivos precípuos. Entretanto, cabe chamar a atenção para a utilização desses instrumentos, pois muitas vezes, por tratar-se de uma comunicação interna feita para os empregados de

uma organização, ela poderá ser realizada sem a qualidade necessária. Os instrumentos de comunicação interna devem ser preparados com o mesmo rigor técnico e, até artístico e criativo utilizado na comunicação publicitária. Daí, elementos como estética e a criatividade devem ser parte indissociável da sua preparação, conforme se demonstra na figura 4.

**Figura 4: Comunicação interna: quadro de avisos. Empresa: Unimed**



**Fonte: PQN- Portal da comunicação**

## A comunicação institucional

A comunicação institucional tem como principal objetivo apoiar a organização na conquista da confiança e credibilidade dos seus públicos de interesse. No composto da comunicação organizacional integrada ela é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (KUNSCH, 2003).

Não obstante, a comunicação institucional deverá reforçar a vocação e a missão das organizações, por meio de instrumentos e técnicas que impactem no seu público de interesse, ela deverá difundir de forma transparente os valores, a filosofia, as políticas junto a este público, visando desenvolver relacionamentos duradouros e confiáveis. Para tanto, poderá utiliza-se de alguns instrumentos, tais como: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a

publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. Para melhor visualização, optou-se por apresentar os conceitos de cada instrumento por meio de um quadro ilustrativo (quadro 1).

**Quadro 1: Instrumentos da comunicação institucional**

Instrumentos	Descrição
<b>Relações públicas</b>	Cabe delinear e gerenciar a comunicação institucional. São responsáveis pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações.
<b>Jornalismo empresarial</b>	É um dos responsáveis por organizar os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações. É uma proposta especializada da atividade jornalística que visa disseminar informações relevantes da organização na busca pela confiança.
<b>Assessoria de imprensa</b>	É uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet.
<b>Publicidade/propaganda institucional</b>	É considerada uma publicidade de prestígio, cujo objetivo principal é a fixação de um conceito institucional.
<b>Imagem e identidade corporativa</b>	A imagem é o que passa na mente dos públicos em relação à organização, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização faz e diz. Elas devem estar alinhadas e coerentes.
<b>Marketing social</b>	Vincula-se às questões sociais. Vale-se dos conceitos de marketing propriamente dito para trabalhar o produto social. Pode ser a adoção de uma ideia ou causa social, ligada ao meio ambiente, à saúde, à educação etc.
<b>Marketing cultural</b>	Está relacionado com a produção e o patrocínio da cultura. É uma estratégia que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos da sociedade.
<b>Editoração multimídia</b>	Tem como objetivo dar o tratamento técnico apropriado em todos os produtos comunicacionais, sejam impressos, eletrônicos, digitais etc.

**Fonte: Kunsch (2003)**

Um exemplo de comunicação institucional eficiente está representado na figura 6 que se utiliza da publicidade institucional com o intuito de promover a marca e a identidade de uma organização.

**Figura 5: Publicidade/propaganda institucional. Empresa: Natura**

Fonte: Peças Raras

## A comunicação mercadológica

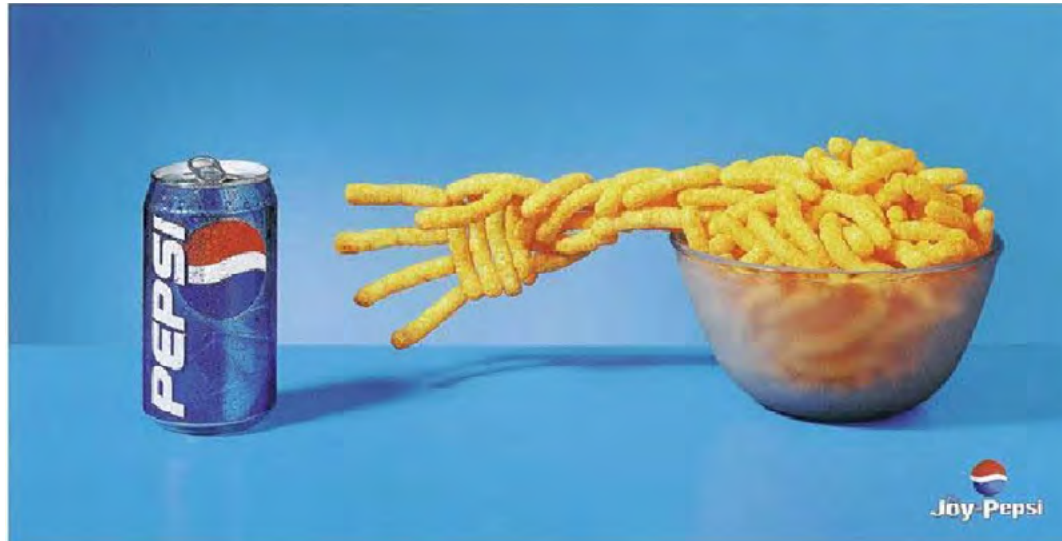
A comunicação mercadológica tem como principal objetivo apoiar a venda de produtos e serviços. Seus fins são publicitários e está diretamente relacionada ao marketing das organizações. Suas atividades visam reforçar a imagem da marca, do produto/serviço de tal forma que os consumidores despertem o interesse em comprá-los. E é por isso, os resultados em vendas e a lucratividade de uma organização estejam tão vinculados a elas.

Segundo Galindo (1986, p.37 apud KUNSCH, 2003, p. 163) comunicação mercadológica:

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

Essas formas indicadas pelo autor podem ser: a publicidade/propaganda, a promoção de vendas, o merchandising, o marketing direto, a força de vendas etc. A partir de um plano integrado a comunicação persuasiva reforça e agrega valor aos produtos, marcas, serviços com o propósito de aumentar as vendas e a percepção da marca junto ao mercado consumidor (figura 6).

**Figura 6: Comunicação mercadológica. Empresa: Pepsi**



Fonte: Webix

## Considerações

A comunicação organizacional integrada que inclui as modalidades ou subáreas da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica, resumidamente abordadas anteriormente, deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos à organização: não apenas para vender produtos e serviços (KUNSCH, 2003).

No entanto, cabe aqui uma indagação: até que ponto as organizações contemporâneas têm se preocupado em integrar sua comunicação e torná-la mais estratégica? Essa indagação é um ponto crucial para profissionais e pesquisadores da área. Muito se fala que as organizações, talvez em sua maioria, negligenciam a comunicação organizacional integrada, muitas vezes, pela obtenção de lucros mais rápidos e maiores.

Além disso, a aplicação desse tipo de comunicação depende da integração de processos e áreas bem como de valores arraigados na cultura dos funcionários. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico torna-se uma peça importante para unificar profissionais em torno de objetivos comuns e, conseqüentemente, permitir uma organização sistêmica para a troca de informações.

Para que isso ocorra a comunicação organizacional integrada, como propõe Kunsch (2003) deve ser antes de tudo uma filosofia, ou seja, uma atitude empresarial responsiva e persistente que a considera como estruturadora sistêmica da organização.

## Referências

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

DUARTE, J. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M.M.K (org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

FRANÇA, F. **Comunicação administrativa**. Disponível em [http://www2.metodista.br/agenciarp/glossario\\_comunicacaoadministrativa.htm](http://www2.metodista.br/agenciarp/glossario_comunicacaoadministrativa.htm). Acesso em 28 de Jan. 2013.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano,SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano,SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

PEÇAS RARAS. Disponível em [http://pecasraras.blogspot.com.br/2010\\_05\\_01\\_archive.html](http://pecasraras.blogspot.com.br/2010_05_01_archive.html). Acesso em 28 de Jan. 2013.

PQN - **Portal da Comunicação**. Disponível em < [http://www.pqn.com.br/portal\\_pqn2/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10028](http://www.pqn.com.br/portal_pqn2/index.php?option=com_content&task=view&id=10028)>. Acesso em 28 de Jan. 2013.

PREFEITURA DE MANAUS. Disponível em < [http://www.google.com.br/search?num=10&hl=pt-BR&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1024&bih=645&q=manual+de+conduta&oq=manual+de+conduta&gs\\_l=img.3..>](http://www.google.com.br/search?num=10&hl=pt-BR&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1024&bih=645&q=manual+de+conduta&oq=manual+de+conduta&gs_l=img.3..>) Acesso em 28 de Jan. 2013.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional** .In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 23, Manaus, 2000.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 15ª. ed. Rio de Janeiro:Editora Record, 1980.

\_\_\_\_\_. Palestra na ExpoManagement 2003. **HSM**. Disponível em < <http://www.hsm.com.br/artigos/alvin-toffler-futuro>>. Acesso em 28 de Jan. 2013.

WEBIX. Disponível em < <http://www.webix.com.br/fotos/327-foto-propaganda-criativa-do-refrigerante-pepsi.html>>. Acesso em 28 de Jan. 2013.



artigo 03

# IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS NEGÓCIOS: IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO

*Raquel Cabral\**

\*Doutora em Comunicação Institucional pela Universitat Jaume I (Espanha), Mestre em Comunicação Midiática e Graduada em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (UNESP/Brasil). Professora doutora do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação (FAAC) da Unesp/Bauru.  
E-mail: [raquelc@faac.unesp.br](mailto:raquelc@faac.unesp.br)

1

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

**M**uitas das nossas percepções culturais e visões de mundo influenciam nossa forma de viver, trabalhar e nos relacionar. No ambiente organizacional atual, a cultura passa a ser um elemento valioso na construção e estruturação de organizações fortes e consolidadas e que encontram nessa dimensão um diferencial competitivo para destacar-se no mercado. Nesse contexto, para compreender a importância da cultura nas organizações, necessitamos iniciar a reflexão partindo de sua definição como conceito. Considerando a diversidade de conceituações, afinal, o que é cultura?

## Cultura e cultura organizacional

Segundo White e Dillingham (2009, p. 23), partindo de uma definição abrangente embora objetiva, “[...] não há homem sem cultura nem cultura sem homem”. Esta afirmação nos remete a conceber o conceito em relação à vida em sociedade, portanto, reconhecendo a cultura como um fenômeno social. Do mesmo modo, Santos (1983) complementa essas afirmações ao relacionar cultura não apenas com o ser humano, enquanto indivíduo, mas do ser humano como sociedade e em convivência com outros seres humanos, redimensionando nossa noção de cultura no âmbito da vida em sociedade. “cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos” (SANTOS, 1983, p. 8).

Como se observa, conforme explica Geertz (1989), quando pensamos em cultura humana inevitavelmente a relacionamos com experiências que são inerentes ao ser humano biológico e, ao mesmo tempo, por conhecimentos que são produções, interações e práticas culturais. Um exemplo seria pensarmos no ser humano biológico e na necessidade básica de alimentação. Todos necessitamos nos alimentar, portanto, é uma determinação biológica. Já a forma como escolhemos nos alimentar ao eleger determinados alimentos em lugar de outros ou inclusive quando não podemos elegê-los é cultural, determinado pela cultura na qual fazemos parte.

Partindo dessas premissas, Santos (1983, p. 45) define que cultura é uma construção histórica, seja como concepção, seja como dimensão do processo social. Isso quer dizer que a cultura não é algo natural, não é uma decorrência de leis físicas ou biológicas. Ao contrário, a cultura é um produto coletivo da vida humana. Nessa linha de pensamento, Geertz (1989, p. 15) apresenta uma definição de cultura como teias de significados concebendo-a como construção histórica, conforme explica:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado.

Partindo dessa perspectiva conceitual de cultura mais próxima à ideia de teias de significados, podemos compreender qual é e o lugar da cultura organizacional. Na realidade, quando concebemos cultura nas organizações, devemos reconhecer o impacto que o conjunto de valores, representações simbólicas e regras de uma organização podem exercer sobre os seus vários públicos (atores ou agentes) com os quais interage, assim como a influência que a bagagem cultural de seus públicos exerce sobre essa mesma organização. Nessa interação, nenhum dos agentes é imune a ambas as influências, pois se cultura pode ser entendida como uma teia de significados na qual seus partícipes produzem significação na inter-relação e diálogo que estabelecem, então também podemos compreendê-la como algo dinâmico, nunca estático, mas em constante transformação.

Assim, uma definição de cultura organizacional estaria mais próxima da conceituação que Marchiori (2014, p. 38) apresenta:

Berger e Luckmann (1985, p. 83) entendem que ‘qualquer instituição tem um corpo de receitas de conhecimento transmitido que provê as regras apropriadas de conduta’ aos atores. Desse corpo, fazem parte valores, crenças, mitos, provérbios etc., constituindo um plano de representações simbólicas. Os autores também consideram que as instituições devem ser entendidas com base na consciência dos indivíduos que estão em contato com elas. Essa forma de ver a realidade parece influir nos estudos organizacionais, principalmente nas pesquisas que estudam cultura como algo não controlável, não apenas criada por interesses de uma alta administração, mas construída no dia a dia pela interação de todos os atores organizacionais.

Desse modo, se partimos do pressuposto de que cultura organizacional se define ou se cria não somente pelos interesses dos gestores das organizações, mas também é construída pela interação de todos os atores que participam desse contexto, então entende-se como fundamental a gestão do relacionamento no âmbito organizacional para a administração, mediação e consolidação dessa cultura. Nesse contexto, compreender a dinâmica do relacionamento organizacional é premissa para a gestão da cultura nas organizações, visto que nelas interage uma diversidade de atores (públicos) com interesses, demandas, percepções e expectativas distintas.

Partindo desse cenário, compreender o impacto da presença, interação, diálogo e conflitos decorrentes do choque de gerações na cultura organizacional torna-se premissa para a gestão do relacionamento nas organizações, uma vez que identificam-se conjuntos de valores, concepções de mundo, representações simbólicas e expectativas comuns a estas gerações que já convivem no ambiente organizacional.

## O impacto das gerações na cultura organizacional

Segundo Andrade et al (2012), o termo *gerações* indica indivíduos nascidos pela mesma época, conforme classificam: a) geração dos Veteranos ou Tradicionais; b) geração dos *Baby Boomers*; c) geração X; d) geração Y; e geração Z. Para compreender sua dinâmica de relacionamento e interação cultural, os autores indicam algumas arrierilaborar com o gestor organizacional para a elaboração do planejamento estratégico e participativo tendo em vista a mediação da convivência entre gerações.

No caso da geração dos Veteranos, se refere aos indivíduos nascidos antes de 1945, portanto, aqueles que hoje completariam cerca de 70 anos ou mais. É uma geração que, em sua maioria, vivenciou duas grandes guerras mundiais, conheceu um mundo muito diferente do atual e enfrentaram grandes adversidades. Atualmente já se encontram fora do mercado de trabalho. Conforme explica Andrade et al (2012, p. 2) apud Carvalho, Nascimento e Serafim (2012): “especialistas afirmam que os veteranos são pessoas mais rígidas e respeitadoras de regras, em razão das dificuldades vivenciadas ao longo da vida”. Ainda, acrescentam Andrade et al (2012, p. 2) apud (CARA, 2008; WADA; CARNEIRO, 2010).

[...] que essa geração sempre se mostrou muito dedicada e fiel ao trabalho, buscando a estabilidade no emprego, respeitando a hierarquia e as regras estabelecidas sem contestações. Seu objetivo era começar a trabalhar e aposentar-se na mesma organização; esperava, pacientemente, por promoções e melhorias salariais e considerava que nada conseguiria sem muito sacrifício. Os líderes dessa geração mostram um perfil autoritário e administravam as organizações pautados nos princípios clássicos da administração, aceitam o trabalho em equipe, mas acreditam que sempre deveria haver alguém para comandar e dar a última palavra. Pode-se afirmar que essa é a geração dos sacrifícios, em que o dever precede o prazer.

Já em relação à geração dos *Baby Boomers*, se enquadrariam aqueles indivíduos nascidos entre 1946 e 1964. Os *Baby Boomers* fazem referência a um período de explosão populacional, onde ocorreu um grande aumento da natalidade a nível mundial em virtude do fim da Segunda Guerra Mundial. Conforme explicam Andrade et al (2012, p. 3), os representantes desta geração estariam próximos de completar 50 anos na atualidade.

A ideia da geração *Baby Boomers* era construir uma carreira sólida. Seus membros valorizavam a fidelização ao trabalho e buscavam uma carreira que os realizasse e não apenas lhes oferecesse bens materiais. Quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça. Segundo Zemke; Raines; Filipczak (2008), a gestão dessa geração é realizada por consensos. São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo. (ANDRADE et al, 2012, p. 3)

Por outra parte, a geração X se refere a aqueles nascidos entre os anos de 1965 e 1979, e que atualmente estariam próximos de completar 45 anos. Trata-se de uma geração que assistiu a grandes transformações tecnológicas, como o surgimento da Internet, além de vivenciar a influência da TV no ambiente familiar, muitas vezes, estabelecendo estilos de vida e práticas culturais baseadas no consumismo. Conforme explicam Andrade et al (2012, p. 4):

De acordo com especialistas no assunto, entre as principais características dos indivíduos da geração X encontram-se: a) busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; b) maturidade e escolha de produtos de qualidade; c) ruptura com as gerações anteriores; d) maior valor a indivíduos do sexo oposto; e) busca por seus direitos; f) respeito à família menor que o de outras gerações; g) procura por maior liberdade.

Já a geração Y seria formada por indivíduos nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, e que vivenciaram o nascimento e a explosão da revolução tecnológica atual, especialmente a digital. São jovens autoconfiantes e que desenvolveram competências e habilidades diferenciadas em relação às gerações anteriores. Inclusive, conforme aponta Maldonado (2005), é uma geração que nasceu no contexto das ferramentas virtuais, ou seja, não precisaram se adaptar a elas, portanto, desenvolveram um sistema cognitivo diferenciado, o que as fazem mais agitadas, impacientes e indiferentes à autoridade. Segundo Andrade et al (2012, p. 4), é uma geração motivada por desafios, não reage bem às críticas, mas busca ascensão rápida, normalmente se sentem atraídos por trabalhos que oferecem a possibilidade de trabalhar perto de casa ou home office, além de ter horários flexíveis e não se dar bem com rotinas e/ou burocracia. Não visualizam trabalhar vários anos para uma mesma empresa e tendem a valorizar mais a prática para aprender.

Os integrantes dessa geração são flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas recebê-lo pronto. Adquiriram uma atitude questionadora, que acaba colidindo com o modelo tradicional de hierarquia. Nasceram em tempos de prosperidade, não temem o desemprego, têm autoconfiança, gastam mais tempo com educação integral, o trabalho é-lhes um meio e não um fim (ANDRADE et al, 2012) apud (LOIOLA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Por último, a geração Z representa os nascidos a partir de 1990 e muitos deles estão chegando ou já estão nas universidades, porém já demonstram características diferenciadas que poderão impactar o mercado de trabalho. Conforme explicam Andrade et al (2012, p. 5) apud (SERRANO, 2010; WIESEL, 2010), estes jovens demonstram ser extremamente individualistas com grandes dificuldades para trabalhar em equipe, além de serem “dinâmicos, críticos, precoces e tendem a ser ecologicamente corretos”. Ademais, são indivíduos fortemente conectados às tecnologias da informação, o que os fazem interagir com o mundo através dos seus dispositivos móveis.

Como se observa, os desafios para a gestão do relacionamento organizacional ou gestão de pessoas nas organizações requerem uma análise aprofundada da presença e do impacto cultural que essas gerações já apresentam no mercado de trabalho. Por outra parte, compreender sua dinâmica de relacionamento implica em conhecer as variáveis que impactam no cotidiano das organizações e que contribuem para o estabelecimento de uma cultura organizacional que, consequentemente, influencia o seu ramo de negócios.

## A relação entre cultura organizacional e seu impacto nos negócios

Para pensar na importância da relação entre cultura organizacional e seu impacto nos negócios devemos primeiramente recordar sobre a complexidade na apropriação do conceito de cultura pelos estudos que envolvem as organizações. De fato, há uma diversidade de estudos voltados para essa discussão e que problematizam a concepção de cultura no âmbito organizacional. De fato, é fundamental compreender a dinâmica dos conflitos e das relações de poder no ambiente organizacional quando discutimos cultura nesse contexto.

Conforme indica Marchiori (2014) apud Sackmann (1991), na atualidade, a escola funcionalista, o idealismo cultural e a antropologia simbólica afetaram a literatura gerencial sobre cultura organizacional, abordando-a em três esferas: a) cultura como um produto de operações simbólicas, concentrando-se em manifestações coletivas (rituais, cerimônias etc.), que direcionariam o contexto cultural nas organizações; b) cultura como resultado de interações sociais, reunindo abordagens relacionadas com a evolução histórica dos valores, crenças, costumes etc., que tornam cada organização única; e c) cultura como um fenômeno multifacetado, construído com base em um conhecimento acumulado sobre a realidade de cada indivíduo.

Como se observa, a diversidade de abordagens atuais sobre os estudos envolvendo cultura organizacional demonstra sua complexidade. Porém, ao identificarmos sua relação com o desempenho organizacional, uma vez que se observa a importância de uma cultura clara, coesa e consolidada para o sucesso dos objetivos organizacionais, se evidenciam três elementos que estão diretamente relacionados: a identidade, imagem e reputação.

## Identidade, imagem e reputação organizacional

Para compreendermos a importância destes três elementos no âmbito da cultura organizacional e de que forma impactam nos negócios ou objetivos organizacionais, primeiramente devemos conhecer suas definições nesse contexto.

Identidade é um conceito complexo. Pode ser entendida como o conjunto de marcas que estruturam o modo de ser de um indivíduo e, ao mesmo tempo, permite a ele se identificar e ser identificado. Para Castells (1999, p. 22), identidade é “o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda, um conjunto de atributos culturais inter-relacionados”. Para este autor, podem coexistir múltiplas identidades, tanto para o indivíduo como para o ator coletivo. Frequentemente, essa multiplicidade é fonte de tensão e contradição, que impacta tanto a ação social como a autorepresentação.

Porém, quando falamos em identidade corporativa há uma variável importante a ser considerada, que é o fato de que se refere à identidade de um coletivo que flui do conjunto de características, valores e princípios que foram estabelecidos e que são legítimos para aquele grupo e que impactam o mercado ou sociedade. De fato, a identidade corporativa não está restrita à identidade visual da empresa ou organização, mas é a somatória de todos os atributos da mesma. Ela lhe dá singularidade diferenciando-a das demais no mercado. É a partir do reflexo desta identidade ou personalidade que emerge a imagem e a reputação.

Imagem corporativa se refere ao balanço entre a percepção que determinados grupos possuem em relação à organização ou produto. Trata-se de uma projeção externa, não controlável por parte da organização, é produzida na interação com os seus diversos públicos e produzida e percebida por estes últimos. Nesse contexto, cabe observar que uma imagem se torna competitiva quando ela traz retorno, gera negócios, conquista clientes, acionistas e parceiros, ou ainda quando atrai, mantém e motiva os profissionais, transmitindo credibilidade aos seus públicos.

Portanto, pode-se definir imagem corporativa ou organizacional como sendo a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas por terceiros ou pela mídia. Na realidade, ela acumula aspectos negativos, afetivos, valorativos e expressa a leitura, muitas vezes, superficial da identidade corporativa de uma organização (GOMES, 2005, p. 19). Como exemplo, podemos citar a empresa Google, importante corporação de tecnologia da informação. A Google possui uma identidade que ela produziu com base nos seus valores e princípios básicos, porém ela possui múltiplas imagens que variam de acordo com os públicos acionistas, profissionais do mercado em tecnologia, bolsa de valores, pesquisadores, mídia, usuários etc. Nesse sentido, uma organização pode ter uma identidade, mas várias imagens, já que a primeira se baseia numa projeção interna (flui de dentro para fora da organização) enquanto que a última depende de uma projeção externa (flui de fora, do contexto social para a organização). No caso, a imagem se refere à percepção que os públicos possuem em relação à organização. Gomes (2005) defende que quanto mais minhas imagens forem coerentes e frequentes, melhor é a minha reputação.

Partindo dessa premissa, com relação à reputação, podemos considerá-la como a representação mais consolidada e amadurecida da organização. Representa uma leitura mais nítida e intensa que a imagem. É a síntese dos vários contatos e percepções dos públicos com os quais interage ao longo do tempo e se constrói a partir de vivências e conhecimento. De fato, entende-se que é muito difícil alterar uma reputação, pois quando tenho definida uma imagem de algo: eu acho que é, eu sinto que é ou representa alguma coisa. Porém, quando eu compartilho a reputação de alguém ou de uma organização: eu sei o que é; eu tenho certeza sobre o que é ou representa.

É partindo dessa perspectiva que se estabelece que a imagem e reputação são ativos intangíveis das organizações, principalmente na atualidade, onde os consumidores e cidadãos possuem acesso facilitado às ferramentas e mecanismos da tecnologia da informação que, por sua vez, influenciam a opinião pública. De fato, os ativos intangíveis são fundados no conhecimento e na informação: a marca, a imagem, a reputação, a inovação, o capital humano e intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os parceiros (*stakeholders*) e a identidade visual (elementos gráficos, estéticos e audiovisuais, o logotipo, a marca, as cores, a tipografia, a identidade visual dos seus prédios, as embalagens etc.).

Nesse contexto, as organizações podem hoje estabelecer uma relação direta entre identidade e imagem na construção da reputação, principalmente ao observar o seu impacto no ramo de negócios. Um exemplo pode ser encontrado no caso da Embraer, importante empresa brasileira no setor de desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves no segmento comercial, executivo, defesa e segurança e agrícola. Além de ser uma empresa de sucesso no seu segmento de mercado tanto no Brasil como no mundo, a Embraer destaca a importância do relacionamento e gestão de pessoas na consolidação de uma cultura organizacional coesa que lhe oferece a vanguarda num mercado altamente com-

petitivo, conforme descreve seu Portal Embraer (2015, s/pág.): “A real chave para nosso sucesso são nossas pessoas. É a inteligência, a experiência e a dedicação de cada um dos nossos 19 mil funcionários espalhados pelo mundo – somando mais de 20 nacionalidades – que mantém a Embraer sempre na vanguarda tecnológica, reconhecida como sinônimo de inovação no mundo”.

Como se observa no seu plano estratégico, um dos pilares mais importantes de sua gestão e planejamento está relacionado com a cultura organizacional, onde se reconhece sua importância estratégica e competitiva como diferencial no mercado e como elemento de impulso para a excelência. Conforme descrito em seu Portal Embraer (2015, s/pág.):

Uma das peças-chave do modelo de gestão da Embraer é o Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E), por meio do qual toda a Empresa trabalha em conjunto na busca da melhoria contínua dos resultados. O programa é composto por quatro pilares – Cultura Organizacional, Desenvolvimento de Pessoas, Desenvolvimento da Liderança e Eficiência Empresarial.

De fato, como se observa, uma reputação não se constrói da noite para o dia. Requer constância, trabalho, equilíbrio e reconhecimento dos *stakeholders* em relação ao comportamento corporativo de uma organização, a partir do grau de cumprimento de seus compromissos com relação aos seus clientes, empregados, acionistas, mídia e comunidade em geral, entre outros. É o conceito mais emergente dentro da administração contemporânea e uma das principais fontes de valor intangível das organizações. Organizações com forte reputação positiva tendem a resistir mais aos conflitos e conjunturas socioeconômicas e políticas caóticas, além de não sofrer de forma profunda com eventuais crises de imagem pública.

Nesse contexto, além dos três elementos básicos que estão diretamente relacionados com a cultura organizacional, outra questão emerge no cenário contemporâneo indicando a necessidade estratégica da mudança. Hoje, diante de um mundo globalizado e altamente competitivo, mais que administrar a estabilidade, busca-se gerenciar a mudança. Por essa razão, os gestores organizacionais atuais devem considerar que a mudança da cultura organizacional passa a ser um elemento extremamente estratégico e competitivo.

## Mudança da cultura organizacional: a reinvenção que oxigena

Mudar não é tarefa fácil, nem para pessoas individualmente, muito menos para organizações complexas. A mudança cultural implica, quase sempre, em mudança de perspectiva, concepções de mundo e principalmente de comportamento. Algumas das nossas pré-concepções, valores, preconceitos, estereótipos e até mesmo princípios morais e éticos estão permeados pela nossa própria cultura, pela forma como aprendemos a conceber o mundo. Portanto, mudar algo que aparentemente é natural e legítimo em nós, já que todos somos seres culturais, é de fato algo complexo.

Porém, ao discutir cultura no âmbito organizacional sabemos que muitas vezes a mudança dessa cultura é prerrogativa para a oxigenação de valores, processos e práticas que levam a um ganho de eficiência e competitividade. Entretanto, apesar desse reconhecimento com relação à importância da mudança no ambiente organizacional, por que nos deparamos,



frequentemente, com resistências a essas mudanças? O que leva as pessoas a mudar? Elas realmente mudam ou se adaptam às circunstâncias? As pessoas temem a mudança ou o novo? E por quê?

De fato, compreender a importância e a efetividade da mudança, implica em reconhecer alguns dos benefícios e elementos que podem ser incorporados quando determinada situação de conflito ou crise se instala. Autores como Muñoz (2001) defende que os conflitos não são necessariamente negativos. Em muitos contextos, um conflito se apresenta como uma oportunidade para a mudança e o crescimento diante de uma situação que se apresenta como o auge de um processo caótico. Esse auge “conflituoso” indica a não efetividade de uma prática cultural ou de uma filosofia ou conduta comportamental que insiste em ser aplicada. Diante de tal fato, o conflito emerge para nos fazer ver que insistir em tal prática pode nos levar a consequências desastrosas, portanto, é preciso mudar.

Segundo Marchiori (2004), mudar implica em reconhecer a necessidade de adaptabilidade às novas circunstâncias (tecnológicas, meio ambientais, sociais, políticas, econômicas ou culturais). Por outra parte, mudar também se relaciona com a inovação, ao identificarmos o compromisso com o atendimento dos objetivos estratégicos organizacionais que garantem a competitividade no mercado atual. Além disso, mudar também implica em conquistar maior competitividade e melhores resultados, especialmente quando nos deparamos com situações em que a insistência em determinadas práticas não produzem resultados satisfatórios com relação à gestão de pessoas.

Nesse contexto, é fundamental compreender a dinâmica da sociedade atual em relação à forma como hoje se concebe o conhecimento e sua gestão no contexto organizacional. Sobre essa discussão, podemos recordar a Marini (2003, p. 02):

Segundo alguns autores, nós estamos vivendo hoje uma nova transição, a da sociedade industrial para a sociedade que tem recebido diversas denominações: sociedade da informação, sociedade pós-industrial, sociedade da velocidade, e a mais apropriada delas, ao meu ver, sociedade do conhecimento, que destaca um elemento emblemático neste tema que aqui nos une – conhecimento e gestão do conhecimento. [...] O novo está justamente na incorporação do conhecimento como elemento chave na gestão contemporânea, a partir de uma nova visão sobre o papel das pessoas na dinâmica das organizações modernas. Agora somos vistos como cérebros, como mentes. E isto vem produzindo uma transformação fundamental naquilo que representa a essência da gestão. Se as pessoas são mão-de-obra, então o bom modelo é aquele que produz bons mecanismos de controle; porém se as pessoas são mentes, então o bom modelo é o que compromete as pessoas na direção da estratégia organizacional. Estamos falando, por conseguinte, da evolução dos modelos de gestão que buscavam simplesmente controlar as mãos para modelos que buscam controlar as mentes. Isso significa que os estoques de conhecimento e o desenvolvimento das capacidades institucionais de lidar com o conhecimento, de gerenciar o conhecimento passam a ser o diferencial competitivo neste novo mundo organizacional.

Partindo dessa perspectiva, se na atualidade o modelo de gestão ideal é aquele que compromete as pessoas, então devemos considerar a importância da gestão da mudança cultural nas organizações, ou seja, reconhecer que hoje o diferencial se relaciona com o saber administrar a mudança, pois parte-se do pressuposto de que ela é necessária, portanto, deve ser gerenciada a fim de produzir comprometimento e envolvimento das pessoas na cultura e missão organizacional.

Frente a esse cenário, a gestão de pessoas se destaca quando compreendemos a importância da gestão do relacio-

namento para o sucesso da mudança cultural nas organizações. Como apontou Marini (2003), de acordo com o nosso modelo de conhecimento atual, as pessoas não devem ser vistas como mão-de-obra, mas sim, como mentes, enfatizando a inteligência coletiva como matéria-prima organizacional. Nesse sentido, algumas questões emergem quando se assume essa perspectiva no âmbito da gestão de pessoas para a mudança cultural: como trabalhar com as pessoas? Como tornar nossa organização mais competitiva aproveitando o potencial que ela e seus colaboradores possuem? Como atingir melhores resultados? Quais aspectos devem ser considerados nessa reestrutura? Como conquistar melhor performance?

Para começar a responder a essas questões, deve-se primeiramente compreender que conforme indicam Kunsch (2003, p. 65) apud Nadler e Tushman (2000, p. 58): “historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro será institucionalizar as mudanças”. Portanto, administrar a mudança requer, ademais, uma mudança na formação dos administradores e líderes abertos à mudança, o que se configura um desafio, posto que algumas escolas de administração, muitas vezes, tendem a seguir o antigo modelo.

Na atualidade, o aumento da demanda na formação de gerentes especializados em gestão de mudanças nas organizações é um fato que não pode ser desconsiderado, visto o crescimento da atividade de consultorias nesse segmento profissional.

Por outra parte, outra questão igualmente relevante no cenário organizacional é o fato de que trabalhar com a mudança cultural implica em reconhecer a importância da mudança de estrutura. Segundo Marchiori (2004), mudar a cultura sem mudar a estrutura não é uma estratégia efetiva. Isso nos leva a observar que, frequentemente, a mudança de valores da cultura organizacional em relação à horizontalidade do relacionamento hierárquico, por exemplo, implica em reformulação da estrutura de comunicação da organização. Por outro lado, a gestão da produção pautada pela sustentabilidade implica na reformulação da própria estrutura de produção. Portanto, é fundamental compreender a dinâmica entre mudança cultural e estrutural, pois estão inter-relacionadas.

No que se refere à gestão do relacionamento para a mudança cultural, se busca desenvolver relações de alta confiança com os envolvidos para gerar comprometimento, qualidade e flexibilidade. Uma mudança deve ser desejada. É distinto de ser simplesmente aceita, pois aceitar nem sempre significa desejar. Nessa dimensão, aos gestores organizacionais cabe compreender a importância que a motivação e os sentimentos possuem em relação às mudanças que se apresentam. Conforme explica Marchiori (2004, p. 92):

[...] Não há mais como forçar uma decisão. É preciso que as organizações – mesmo aquelas que continuam a ser administradas por processos altamente racionais- entendam isso. Parece-nos que o emocional começa a prevalecer na condução dos negócios, o que nos leva a concluir que uma organização deve ser analisada muito mais pelos seus processos do que pela estrutura. Ou seja, a estrutura existe, mas não mais determina a forma de condução de uma organização. [...] uma mudança só é efetiva a partir do momento em que esteja incorporada, presente, entendida e aceita pelos empregados, e isto exige comunicação.

Se, de fato, a comunicação é um elemento chave para lograr o envolvimento e comprometimento das pessoas para as mudanças nas organizações, principalmente por ser um meio pelo qual sentimentos também são trabalhados, então a co-

municação organizacional se configura como dimensão altamente estratégica nas organizações. Nesse contexto, podemos encontrar uma diversidade de ferramentas e metodologias que reconhecem a comunicação organizacional como potencializadora da gestão de pessoas e da mudança cultural. Entre elas, podemos identificar a importância que a metodologia apreciativa vem ganhando no cenário contemporâneo, ao determinar que a linguagem, os sentimentos, as percepções e as imagens das potencialidades das pessoas e organizações são a matéria-prima para o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, coesa e de sucesso.

## A metodologia apreciativa aplicada à gestão da mudança cultural organizacional

Segundo Varona (2004), a metodologia apreciativa parte da teoria apreciativa, que na realidade pode ser concebida como uma nova filosofia, pois apresenta uma nova maneira de pensar e ver o que são nossas organizações, como “mistérios a descobrir” e “livros abertos a ser escritos”. Por outra parte, também se configura como uma nova teoria, pois apresenta uma nova maneira de explicar e promover a mudança nas organizações, buscando descobrir o que existe de positivo no sentido mais amplo do termo e imaginar novas maneiras de viver, trabalhar e se organizar. E por último, também se configura como uma nova metodologia, pois apresenta uma nova maneira de promover a mudança e os recursos para construir organizações excelentes.

A teoria apreciativa ou investigação apreciativa (IA) surgiu em 1987 e foi apresentada pela primeira vez por David Cooperrider e Suresh Srivastva, que identificaram a importância do pensamento positivo para mudanças significativas, conforme explica Varona (2004, p.15):

[...] Aristóteles disse que “uma imagem vivida compele todo o corpo a obedecê-la” (Sheikh, 1984, p. 5). Albert Einstein disse: “A imaginação é mais importante que o conhecimento” (em Sheikh, 1984, p. 5). A teoria apreciativa acredita que é através da investigação focada nas imagens positivas que existem que se pode gerar um rico ambiente narrativo de como pode ser o futuro e de como este futuro pode guiar a atividade atual da organização.

Partindo desses princípios, a investigação apreciativa nos oferece uma nova forma de ver a realidade, entendê-la e transformá-la, especialmente dentro das organizações. Como se observa, para a gestão da mudança cultural (comportamental) é necessário reestruturar a cultura organizacional, um processo complexo de reestruturação de relacionamento que só se efetiva através da comunicação.

Para a investigação apreciativa, o uso da linguagem positiva ou competência afirmativa é **imprescindível para a transformação da perspectiva e do clima organizacional**. Conforme explica Varona (2004, p. 17):

Muitos dos estudos realizados usando o paradigma da pesquisa-ação falharam na hora de produzir uma teoria inovadora capaz de despertar a imaginação, o compromisso, o diálogo apaixonado requerido para reordenar o comportamento social e a construção do conhecimento. A verdadeira ciência, como já reconheceu Abraham Maslow (1968), começa e termina na admiração.

De fato, a teoria apreciativa pressupõe uma metodologia que se aplica à comunicação organizacional, de maneira a gerar comprometimento e a potencialização do melhor que há entre as pessoas e nas organizações. Esta metodologia se pauta no que foi denominado 4D (Discovery, Dream, Design, Destiny), ou seja, Descobrir, Sonhar, Desenhar e Executar. Muitas organizações em vários continentes estão implementando esta nova metodologia e já apresentam resultados importantes que indicam a efetividade de ações voltadas para a competência afirmativa potencializada pelos sentimentos, que afinal, são verdadeiros impulsores das mudanças humanas.

## Referências

- ANDRADE, S. I. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Associação Educacional Dom Bosco, Resende-RJ, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf> Acesso em 02 mai. 2015.
- CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GOMES, Wilson. A política da Imagem. **Fronteiras: estudos mediáticos**, v.1, n.1, 145-175, 1999.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- MALDONADO, Maria Tereza. **A Geração Y no trabalho: um desafio para gestores**. Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/familia.php>> Acesso em: 15 jun. 2015.
- MARCHIORI, Marlene. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 1, número 1. Agosto de 2004.
- \_\_\_\_\_ (org.). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.
- MARINI, CAIO (2003): **Gestão Pública: o debate contemporâneo**. Fundação Luis Eduardo Magalhães, Cadernos FLEM 7, Salvador, 1ª edição.
- MUÑOZ, FRANCISCO A. **La paz imperfecta en un mundo en conflictos**. En F. A. Muñoz,(ed.). La paz imperfecta, Universidad de Granada, España, p. 38-66, 2001.
- PORTAL EMBRAER. **Filosofia empresarial - Plano estratégico**. Disponível em: <http://www.embraer.com/pt-BR/Conheca-Embreaer/FilosofiaEmpresarial/Paginas/default.aspx> Acesso em 14 ago. 2015.
- RODRIGUES, A. B. **Comunicação e Cultura: a experiência cultural na era da informação**. Lisboa: Presença, 1994
- SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura?**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Brasiliense S.A.,1983. (Coleção Primeiros Passos).
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, São Paulo: , 2002.
- VARONA, Federico. Todavía es posible soñar. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 1, número 1. Agosto de 2004.
- WHITE, L. A.; DILLINGHAM, B. **O conceito de cultura**. Tradução: Teresa Dias Carneiro. 1ª ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2009.

artigo 04

# COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS

*Roseane Andrelo\**

\*Doutora em Educação, mestre em Comunicação Midiática e jornalista. É professora do curso de Comunicação Social: Relações Públicas da UNESP, onde coordena o projeto de extensão Relações Públicas e Educação Corporativa.

1

- **Sumário**
- **Próxima parte**

**É** possível dizer que a comunicação, cada vez mais, é um processo valorizado e praticado no mundo corporativo. Aspectos como alta competitividade, consumidores críticos e o amplo acesso à informação fazem com que organizações busquem, a todo momento, estratégias de comunicação eficazes, seja usando mídias consideradas tradicionais, como o jornal mural, ou mesmo realizando ações mais agressivas, como marketing de guerrilha.

Porém, para gestores e comunicadores, é importante questionar: o que, de fato, garante uma comunicação estratégica? Criatividade e ousadia são bons ingredientes, mas não bastam. Estar atento a tendências também é válido, mas nem sempre garante bons resultados. Afinal, de nada vale usar e abusar de mídias digitais, por exemplo, se o público-alvo não for adepto de computadores (sim, isso ainda existe).

A ideia é que, antes de escolher a ação e o instrumento comunicativo, é preciso conhecer o perfil dos públicos com os quais a organização dialoga e os cenários nos quais está inserida. Desta forma, este capítulo tem como objetivo discutir os critérios de uma comunicação estratégica; apresentar as características da comunicação de massa e da comunicação dirigida, além de indicar técnicas, suportes e formatos comunicativos.

## Analizando e construindo cenários

Mesmo entre as microempresas, é quase impossível não localizar ações de comunicação. Distribuição de panfletos, publicação de pequenos anúncios em jornais locais, telefonemas ou envio de e-mail a clientes, criação de sites e de perfil no Facebook são ações cada vez mais comuns, que ajudam na sobrevivência dessas organizações e com custos pouco elevados.

Entre as empresas de maior porte, as ações costumam ter mais planejamento e profissionalismo, deixando a tarefa de criação de instrumentos a profissionais da área, sejam de departamentos próprios ou terceirizados. Ainda assim, muitas desenvolvem ações comunicativas de maneira esporádica, como em datas especiais (aniversário da empresa, Natal, dia das crianças), ou em situações de crise (descoberta de defeitos em produtos, o que gera necessidade de *recall* ou de posicionamento frente à comunidade).

Por mais que esses exemplos generalizantes deem resultados, eles indicam um quadro ainda comum: profissionais de comunicação corporativa com atuação meramente operacional, ou seja, desenvolvendo atividades técnicas e táticas para a disseminação da comunicação (GRUNIG, 2009). Eles fazem instrumentos comunicativos, mas dificilmente participam de toda a concepção do produto/serviço que estão divulgando. Neste sentido, Grunig, ao se referir ao profissional de relações públicas, faz a distinção entre a atuação operacional e a estratégica, esta última quando participa de todas as tomadas de decisão que podem causar algum impacto.

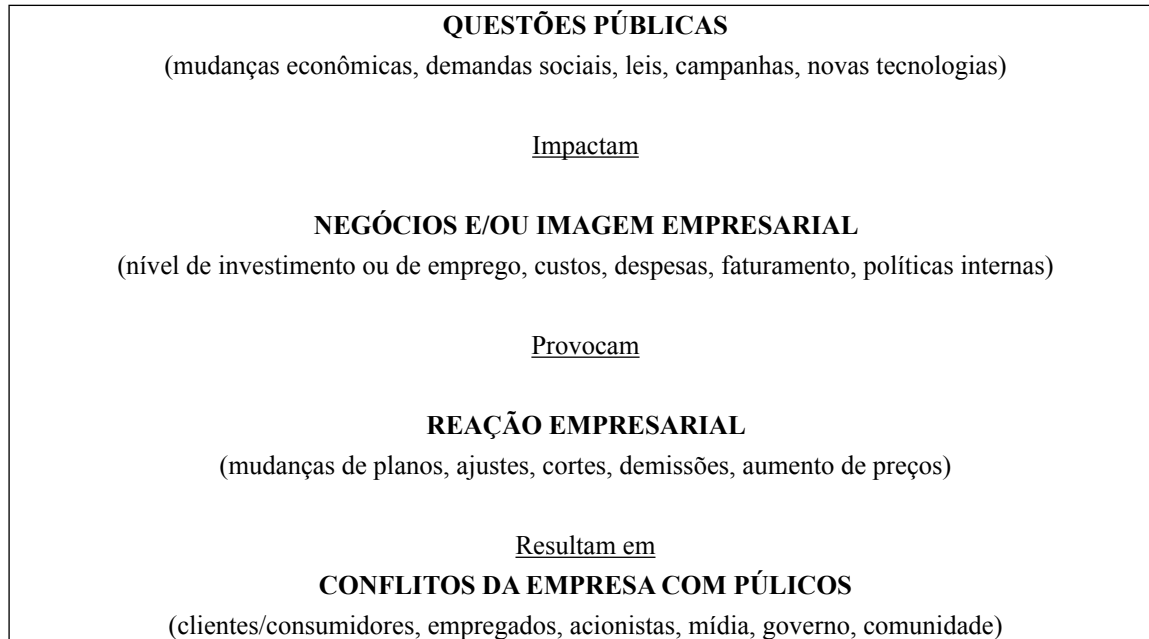
E, essas tomadas de decisão, preferencialmente, estão relacionadas à análise do micro e do macrocenário. Ou seja, analisa os contextos interno e externo sob vários ângulos, como o social, o econômico, o político, o tecnológico e o comunicacional, identificando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Esse é um dos critérios para desenvolver uma comunicação estratégica.

Analisar cenários significa, entre outros aspectos, olhar também para fora da organização e, a partir dos dados levantados, fazer um exercício de antever situações. Para Neves (2000), é preciso interpretar sinais que indicam o possível acontecimento de eventos que, por sua vez, gerarão mudanças na organização, desde pequenos ajustes até verdadeiros reposicionamentos.

A análise e construção de cenários permitem ter um panorama amplo da situação; melhorar a gestão, inclusive da comunicação organizacional; diminuir a incerteza nas decisões e elaborar planejamentos a médio e longo prazo. Aqui, tem-se outro critério de uma comunicação estratégica, ou seja, o planejamento das ações, fazendo com que não sejam meramente pontuais ou para tentar diminuir prejuízos em situações de crise.

A tarefa do analista não é simples. É preciso compreender que uma questão pública pode impactar os negócios, a imagem corporativa ou ambas as coisas, conforme demonstrado no quadro 1.

#### **Quadro 1 – Questões públicas e possíveis impactos na organização**



**Fonte: adaptado de Neves (2000)**



Se a criação de uma lei e o novo comportamento dos consumidores são informações relevantes, o que acontece dentro da organização também é. Até porque, muitas empresas já compreenderam que o conhecimento coletivo é um dos seus principais ativos, mais do que os físicos ou financeiros, representando um diferencial. A ideia é que a informação, sobretudo quando transformada em conhecimento, é considerada um produto econômico.

Desta forma, o que se convencionou classificar de público interno, o que inclui todo o corpo de funcionários e a alta direção, tem ganhado destaque. Afinal, além de essenciais ao funcionamento organizacional, o público interno também é elemento importante na constituição da imagem corporativa, considerada “o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolve o produto, o serviço ou a empresa que os oferece” (NEVES, 1998, p. 42). Ou seja, esta construção inclui desde a garantia de qualidade prometida pela marca até situações construídas no imaginário dos clientes, com base em seus próprios valores.

A construção da imagem, muitas vezes, ficava restrita à linguagem da publicidade. Porém, sabe-se que, embora importante, ela é insuficiente para tratar de todas as questões que envolvem as relações entre empresas, consumidores e sociedade em geral. Afinal, a relação não acaba com o pagamento e a retirada da mercadoria ou a assinatura de um contrato de serviço. As empresas são cobradas e analisadas na mídia, convocadas a falar, se posicionando sobre questões suscitadas pelo seu processo de produção ou de geração de serviços (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995).

Essa noção de transparência significa, entre outros aspectos, que as organizações não podem se considerar como organismos fechados, isolados no mundo. Neste sentido, um olhar atento ao cenário interno é essencial. Alguns de seus componentes são destacados no quadro 2.

#### Quadro 2 – Os 10-Ms do autodiagnóstico

- Management: gestão estratégica
- Mão-de-obra: recursos humanos
- Máquinas: equipamentos, sistemas
- Marketing: conhecimento do mercado e dos concorrentes
- Materiais: cadeia de suprimento, logística
- Meio ambiente: licenciamento ambiental
- Meio físico: metodologia para desenvolvimento de produtos
- Mensagens: comunicação em geral
- Money: fluxo de caixa, faturamento, investimentos

Fonte: Costa, 2007, p.116-17

Conhecer os cenários interno e externo contribui para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica. Mas, é preciso salientar que uma organização como um todo e, portanto, considerando também a forma como se comunica, é eficaz se alcança os objetivos que estabelece para si. Grunig (2009, p. 39), ao desenvolver a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, considerou as teorias de responsabilidade social nos negócios; ética e solução de conflitos. Dessas, ele destaca ainda que as organizações existem num ambiente que consiste em muitos grupos, sendo que eles, nem sempre, têm os mesmos objetivos dos executivos. “As organizações experimentam objetivos concorrentes por causa de diferentes valores de seus membros internos e externos e públicos. Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz” (GRUNIG, 2009, p. 39).

O conceito de estratégia está relacionado à visão global de uma situação. Para Ferrari (2009), é imprescindível que a estratégia esteja alinhada à construção da visão do futuro da organização. Ou seja, é o caminho escolhido, considerando os elementos constitutivos da organização: visão, missão, normas e filosofia.

## Mapeamento de públicos: conhecendo meus interlocutores

Esse fator leva a outro ponto essencial da comunicação estratégica: a necessidade de conhecer os públicos com os quais a organização se relaciona ou, pelo menos, os *stakeholders*, ou seja, os públicos de interesse. Mas quem são os públicos com os quais as organizações devem interagir? Em um breve resgate do conceito de público, cabe ressaltar que não há uma unanimidade entre autores. Do ponto de vista histórico, pode-se dizer que surge com o desenvolvimento da imprensa, no século XVI, uma vez que a leitura simultânea da Bíblia deu aos leitores a sensação de formar um corpo social novo. O conceito firma-se com o surgimento de vários jornais, após a revolução francesa, em 1789, ao inserir noções de atualidade e de unanimidade.

De acordo com conceitos sociológicos, o termo designa um grupo de pessoas envolvidas em uma dada questão, divididas em suas posições e que discutem o problema. Porém, França (2008) entende que este conceito não se aplica à realidade mercadológica e competitiva da atualidade. Ele sugere outra definição:

(...) grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios. (FRANÇA, 2008, p. 52)

Para o autor, para estabelecer esses públicos, deve-se ir além dos critérios usuais, como de contiguidade e proximidade física (interno, externo, misto). A proposta é que sejam estabelecidos por: grau de dependência jurídica e situacional da organização de seus públicos; grau de participação nos negócios da organização, na defesa de seus interesses e na promoção institucional ou mercadológica; e no nível de interferência que determinados públicos podem exercer sobre a organização e seus negócios.

Independente dos critérios de classificação há outro desafio a ser considerado: a noção de multiprotagonismo, ou

seja, “o fato de cada um dos *stakeholders* assumirem diferentes papéis de acordo com o momento, o local e o agrupamento em que se encontram” (FREIRES, 2011, p. 32). Assim, um funcionário também pode ser cliente; sindicalista; membro de uma organização não-ambiental ou mesmo um pequeno acionista, em casos de empresas com capital aberto.

O quadro 3 dá uma dimensão dos possíveis públicos com os quais uma organização dialoga.

**Quadro 3 – Organizações e seus públicos**

Acionistas	Funcionários	Poder público
Agências reguladoras	Mídia	
Sindicatos	ONGs	Fornecedores
Consumidores	Revendedores	terceirizados

Em suma, ao efetuar o mapeamento dos públicos, considerando os cenários interno e externo, e cientes da missão, visão e valores das organizações, os profissionais de comunicação têm ao seu dispor vários recursos da comunicação dirigida e de massa para estabelecer o diálogo com os *stakeholders*.

## Comunicação de massa e comunicação dirigida: algumas possibilidades

Um planejamento de comunicação estratégica pressupõe a definição de itens, como: os públicos envolvidos; a mensagem a ser passada; as técnicas e os meios de comunicação mais adequados; prazos estabelecidos; orçamento previamente definido e mecanismos de mensurar resultados. No que diz respeito aos meios, vamos dividi-los em comunicação dirigida e de massa, apontando seus possíveis benefícios.

A comunicação de massa tem como principais características:

- Emissor: de um para muitos;
- Receptor: praticamente homogêneo (considerando apenas a tendência de segmentação da mídia);
- Mensagem: uniforme e nivelada, para atingir muitas pessoas;
- *Feedback*: baixo grau de interatividade;
- Principais canais: jornal, revista, emissoras de rádio e de televisão.
- 

Apesar da abrangência, o que encarece as ações, e da baixa possibilidade de diálogo com o receptor, ela exerce importante influência na comunicação organizacional. Primeiro, porque a grande imprensa é mediadora entre a realidade concreta e o que conhecemos dela, tendo importante centralidade na sociedade, o que a faz formadora de opinião, mesmo considerando as diferentes interpretações pelo público. Assim, o que ela divulga deve ser considerado na análise de cenário e nos debates travados em âmbito público.

Além disso, ao utilizar a grande imprensa, seja por meio de anúncios publicitários ou do envio de *press-releases*, tem-se uma importante propaganda institucional, visando: vender produtos e serviços; melhorar relações trabalhistas; obter apoio da imprensa; prestar serviço público; criar atitude favorável por parte dos legisladores e funcionários do governo; conquistar a boa vontade dos moradores locais etc. (PINHO, 1990 apud FORTES, 2003).

Já a comunicação dirigida visa transmitir, conduzir e recuperar informações para uma comunicação limitada, orientada e frequente, com pessoas homogêneas e conhecidas (ANDRADE, 1983). O conteúdo é adequado ao receptor e o feedback é fundamental. “Em resumo, a comunicação dirigida é perfeitamente determinada, selecionada e controlada pelo emissor das informações, o que dá segurança ao promotor do relacionamento” (FORTES, 2003, p. 241).

Para Fortes, várias ações utilizam meios massivos, chegando aos públicos com respostas amplas, imediatas e de largo alcance. Porém, não colaboram para o trabalho de relacionamento. “A comunicação dirigida não é neutra, mas articulada com o direito à manifestação de todas as vertentes de opinião em relação aos tópicos de interesse público ou privado. Propicia as maiores chances de obter um resultado positivo, contribuindo com o relacionamento que se pretende fixar” (FORTES, 2003, p. 238-239).

Para concretizar a comunicação dirigida, há vários instrumentos e ações, como os aproximativos (eventos, visitas guiadas nas organizações, museus etc.); impressos (jornais, revistas, murais, folders, correspondências oficiais, *press-release*, barras de *holerith* etc); orais (telefonemas, reuniões, rádioempresa etc); audiovisuais (vídeo-empresa institucional, promocional etc.) e digitais (intranet, blogs, perfil no Facebook, Twitter etc.).

Embora seja possível e, mais do que isso, adequado escolher o canal e a linguagem certa para cada público, o ideal é trabalhar com a perspectiva da comunicação integrada, o que significa ter a mesma mensagem para todos os públicos, sendo que a segmentação ocorre na definição dos programas e veículos, adequando-se às características dos receptores (NEVES, 2000).

Kunsch (2003, p. 150) defende que convergir as atividades comunicativas, “com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”. Na visão da autora, o mix da comunicação organizacional, que deve ser trabalhado de forma integrada, é composto pelas modalidades: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

## Algumas considerações

É importante ressaltar que apesar da grande quantidade e acesso a instrumentos de comunicação, sobretudo os digitais, o possível deslumbramento deve ser alvo de reflexão: até que ponto o seu uso vai ser relevante para o processo comunicativo da organização? Falar em estratégias de comunicação pressupõe falar em comunicação estratégica, ou seja, analisar cenários, mapear públicos, compreender a identidade da empresa, conhecer seus objetivos e, então, pensar em um planejamento de comunicação. Caso contrário, o investimento em tempo e dinheiro pode ter resultados bastante restritos ou contrários ao esperado.

## Referências

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de S. **Para entender relações públicas**. 3ª. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1983.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas – processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos – como identifica-los em uma nova visão estratégica**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.
- FREIRES, L.C.M. Comunicação interna e integrada. In: NASSAR, P. (org). **Comunicação interna – a força das empresas**. Vol 5. São Paulo: Aberje, 2011.
- GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial – como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar – imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises emergenciais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

# **INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E MARKETING**

**PARTE**

**2**

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

artigo 01

# INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO, REDES DIGITAIS E GLOBALIZAÇÃO

*Antônio Francisco Magnoni\**

2

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

\*Jornalista, doutor em Educação e docente do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC).  
Email: [afmagnoni@faac.unesp.br](mailto:afmagnoni@faac.unesp.br)

**D**esde o início da “era digital”, as sociedades modernas passaram a viver cenários e contextos produtivos e econômicos muito mais transitórios. O espaço social passou a ser redimensionado constantemente e arbitrariamente pelo célere movimento de “digitalização” das tecnologias e também das atividades humanas, que resulta da constante inserção de sistemas e de dispositivos de informática em rede nos ambientes produtivos e nos modos de vida contemporâneo.

As redes globais planejadas e operadas a partir dos países centrais foram absorvendo as atividades e as relações produtivas e econômicas que, desde as revoluções produtivas do século XIX, estavam alocadas nos setores industriais, no comércio varejista, nas estruturas públicas e privadas de serviços e gestão urbana e nas instituições financeiras e bancárias. A realização presencial e remota de rotinas laborais e de tarefas da vida privada tornam-se sempre mais dependentes dos recursos informáticos e dos fluxos informacionais. As redes virtuais do ciberespaço são as novas ferramentas de uma infinidade de ações cotidianas, que são produzidas em todos os ambientes humanos.

Neste início de século uma realidade nova, apoiada não mais nas formas antigas de relações do homem com o espaço e a natureza, mas nas que exprimem os conteúdos novos do mundo globalizado, traz consigo uma enorme renovação nas formas de organização geográfica da sociedade. Diante dessa nova realidade, conceitos velhos aparecem sob forma nova e conceitos novos aparecem renovando conceitos velhos. A rede global é a forma nova do espaço. E a fluidez – indicativa do efeito das reestruturações sobre as fronteiras – a sua principal característica. (MOREIRA, 2007, p. 56)

Conforme a abrangência dessa rede vai sendo ampliada por toda a extensão dos territórios físicos, também se multiplicam os ambientes produtivos com profissionais assalariados originários da comunicação, das ciências da informação, da linguística, da engenharia de sistemas, da matemática e da física, do designer e das artes visuais, da videografia, da música, da educação e de uma infinidade de atividades e de funções laborais. Para os beneficiários das novas indústrias criativas e também das indústrias materiais robotizadas, o trabalho abstrato dos manipuladores de símbolos e dos produtores de linguagens para programação informática e para a comunicação audiovisual passou a oferecer possibilidade de acumulação patronal muito superior e mais rápida que aquela extraída do trabalho manual dos operários, ao longo dos ciclos industriais modernos.

A grande revolução em termos de avaliação de produtividade e sobretudo da eficácia econômica e societal (para o conjunto da sociedade), com relação à revolução informacional, é o fato que não podemos mais considerar que a economia essencial é uma economia dos custos do trabalho. O que Marx chama de trabalho vivo, ou seja, a atividade humana, torna-se fundamental para o funcionamento do novo par homem-tecnologias informacio-



nais. Quanto mais se avança nas gerações informáticas, com o aperfeiçoamento dos sistemas, mais a presença humana e a interatividade se tornam fundamentais. E é nesse sentido que a formação, o acordo, as atividades que na época de Marx e de Adam Smith eram chamadas de improdutivas, tornam-se absolutamente essenciais para o desenvolvimento econômico. É essa contradição que o capitalismo tem para resolver. (LOJKINE, 1999, p. 96)

O principal legado produtivo da era moderna foi a organização do trabalho operário fabril, um grande gerador de mais-valia e que recebeu um impulso extraordinário com a multiplicação das linhas de montagem, cujas estruturas técnicas sofisticadas sustentaram o crescente aumento mundial da produção material até o final dos anos 1960. No entanto, é preciso ressaltar que houve também entre as sociedades urbano-industriais do século XX, a expansão simultânea e geométrica do trabalho não-material ou não produtivo, derivado principalmente das chamadas indústrias culturais ou criativas.

Desde a década de 1970, com o início da robotização industrial, da informatização dos conglomerados mundiais de comunicação e a expansão dos serviços de telecomunicações, houve o crescimento acentuado da produção simbólica e da importância dos bens e serviços não materiais na economia tradicional. Tais fatores ajudaram a acelerar a “modernização” dos costumes e também a introduzir novos hábitos de consumo em todas as sociedades contemporâneas. Para Saviani (1984),

quando nós distinguimos a produção material de um lado e a produção não-material de outro, esta distinção está sendo feita sob o aspecto do produto, da finalidade, do resultado. Quando nós falamos que a educação é uma produção não-material [como também as atividades de comunicação e de produção cultural], isto significa que a atividade que a constitui se dirige a resultados que não são materiais, diferentemente da produção material, que é uma ação que se desenvolve e se dirige a resultados materiais. É neste sentido que está posta a distinção. No entanto, nós sabemos que a ação que é desenvolvida pela educação é uma ação que tem visibilidade, é uma ação que só se exerce a partir de um suporte material [*o mesmo ocorre com os fluxos de informação e com a ação da comunicação mediática*] e, portanto, ela se realiza num contexto de materialidade. O próprio Marx, quando analisa a produção não-material, distingue duas modalidades: aquela em que produto se separa do produtor e aquela em que o produto não se separa do produtor. E, ao exemplificar a primeira, ele fala nos livros, nos objetos artísticos em geral. Nesse caso, o produto se separa do produtor, exatamente porque também o produto contém uma materialidade, mas este mesmo produto contém um resultado que não é, ele próprio, material; esse resultado é espiritual, quer dizer, simbólico. (SAVIANI, 1984, p.244-5)

Os atuais meios informáticos e de comunicação passaram a desenvolver uma diversidade de ferramentas tecnológicas para produção simbólica e transformação do trabalho abstrato em mercadorias culturais. Eles são as principais fontes de uma modalidade de produção que adquire cada vez mais dinamismo com a “nova economia digital”. Ao avaliar as relações entre as sociedades e suas tecnologias, Castells nos adverte que

“[...] a tecnologia não determina a sociedade. Nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos fatores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervêm no processo de desco-

berta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais, de forma que o resultado final depende de um complexo padrão interativo. Na verdade, o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas. (CASTELLS, 1999. p.25)

No entanto, é inegável que as ações decisórias pensadas estrategicamente nos bastidores econômicos e políticos dos países centrais, costumeiramente urdidos à revelia dos interesses democráticos de Estados e de Nações, têm permitido a diluição ou o reposicionamento das fronteiras e dos valores historicamente delimitados pela Modernidade. Muitas das medidas oriundas dos interesses imediatos do grande capital geram efeitos pragmáticos capazes de desestabilizar concepções teóricas, formas e modelos seculares de organização laboral e social, as quais serviram de parâmetros para a consolidação de projetos de desenvolvimento produtivo, econômico, político, comunicativo e cultural, que embasam as diversas sociedades contemporâneas.

## Os humanos: uma espécie movida pela necessidade de inovação

A ciência contemporânea tem conseguido decifrar, com pesquisas multidisciplinares, os diversos estágios de desenvolvimento da espécie humana. Também pôde comprovar que os indivíduos e os grupos proto-humanos, que viveram durante o longo período evolutivo denominado como pré-histórico, já eram possuidores de sofisticada capacidade de pensamento, de comunicação interpessoal e de criação de artifícios e artefatos. Os contínuos estudos teóricos e laboratoriais e também de campo, que realizam coletas de uma profusão de registros arqueológicos, não deixam mais dúvidas que nossos primeiros ancestrais produziram inúmeras ações cotidianas com resultados concretos, que exigiram sofisticadas estratégias comunicativas e criativas, tanto individuais quanto grupais.

Os grupos proto-humanos tangidos pelas necessidades diárias desenvolviam ações e faziam instrumentos de natureza prática e material, sendo que ainda conseguiam externar e suprir suas demandas subjetivas e simbólicas. É interessante notar que as muitas inquietações e percepções individuais deram origem, por exemplo, aos traços existenciais, aos sentimentos coletivos de identificação étnica e cultural, aos inúmeros repertórios linguísticos e às incontáveis formas de manifestações artísticas. Também os sentimentos e rituais místicos surgiram para aliviar os temores do desconhecido, do imprevisível, do inexplicável e também da morte. Eles deram motivação e vazão para muitos tipos de religiosidade.

*Os ancestrais do homem, ao desenvolverem a capacidade de raciocinar, puderam começar a interpretar as possibilidades do mundo físico - e também a alimentar sentimentos metafísicos. Como seres pensantes passaram a recriar imaginariamente aquilo que haviam percebido no entorno vivencial, um exercício abstrato que gerou a sistematização das linguagens orais (homo loquens) e a capacidade de trabalhar, de usar e de criar ferramentas e armas (homo faber).*

De um animal frágil, cuja sobrevivência dependia da disputa com outras espécies, de alimentos sazonais que a natureza oferecia, ele evoluiu para caçador onívoro, que galgou o topo da cadeia natural. Os indivíduos

puderam tornar comuns suas percepções interiores e exteriores ao se utilizarem de vários órgãos e funções do corpo para articular sons com significados atribuídos por uma refinada capacidade cognitiva. Para os humanos, a inteligência, a autoconsciência e a linguagem simbólica foram conquistas evolutivas bastante recentes e decisivas para que nossa espécie, em apenas alguns milhares de anos, assumisse o domínio da Terra. (MAGNONI, 2012, p.39-40)

Se utilizarmos perspectiva filosófica, histórica e antropológica para enxergarmos as motivações e as determinações sociais para o surgimento das ideias, das práticas e dos conceitos inovadores entre as sociedades, perceberemos que eles são tão antigos quanto a necessidade humana de sustentar a existência com seus próprios meios. Manter “a condição humana” sempre exigiu que os indivíduos e os grupos produzissem muito mais recursos que aqueles disponibilizados pelos ecossistemas naturais para a reprodução e a sobrevivência das espécies. Diante da comparação da vida humana com a vida natural, poderemos concluir, singelamente, que foram as necessidades (ou os desejos?) de mudança, de buscar novidades e de desenvolver novas possibilidades materiais e culturais que conduziram os grupos humanos por todos os lugares da Terra desde os tempos mais remotos.

Hipoteticamente, a condição humana apareceu como possibilidade no cenário evolutivo das espécies, no momento em que alguns tipos de primatas começaram a desenvolver traços biológicos e comportamentais que os fizeram gradativamente se desprender da submissão ao domínio absoluto da Natureza, com seus sistemas autorreguláveis que regem arbitrariamente todas as espécies e ambientes do planeta. Daí em diante, os descendentes dos “macacos desgarrados” tiveram que se submeter à necessidade de trabalhar para produzir a própria existência, como o mitológico castigo de Sísifo.<sup>1</sup>

É evidente que os humanos puderam construir uma existência cultural porque dispunham da capacidade mental para observar, raciocinar e expressar informações de diversos modos. Assim, puderam utilizar informações verbais, advindas de abstrações ou dos contextos vividos, para aprender e ensinar os sentidos culturais e a produção de processos práticos que resultavam em ferramentas, objetos e ações produtivas para servir à vida diária. Foi a necessidade prática que, possivelmente, produziu os sentidos mais remotos de aprimoramento de objetos, conhecimento e de processos produtivos, uma exigência imanente para uma espécie cuja existência depende de produzir coisas (concretas e abstratas), de delimitar lugares, de edificar abrigos, de lavrar a terra, de domesticar animais e também de disputar com outros grupos os espaços humanos e terrestres e os recursos possíveis de extração em cada localidade.

Para Yi-Fu Tuan (1983), lugar é o sentido do pertencimento, a identidade biográfica do homem com os elementos do seu espaço vivido. No lugar, cada objeto ou coisa tem uma história que se confunde com a história dos seus habitantes, assim compreendidos justamente por não terem com a ambiência uma relação de estrangeiros. E, reversamente, cada momento da história de vida do homem está contada e datada na trajetória ocorrida de cada coisa e objeto, homens e objetos se identificando reciprocamente. A globalização [dos dias de hoje] não extingue, antes impõe, que se refaça o sentido do pertencimento em face da nova forma que cria de espaço vivido. Cada vez mais os objetos e coisas da ambiência deixam de ter com o homem a relação antiga do per-

.....  
<sup>1</sup> [http://www.infopedia.pt/\\$mito-de-sisifo](http://www.infopedia.pt/$mito-de-sisifo)

tencimento, os objetos renovando-se a cada momento e vindo de uma trajetória, que é para o homem completamente desconhecida, a história dos homens e das coisas que formam o novo espaço vivido não contando uma mesma história, forçando o homem a reconstruir a cada instante uma nova ambiência que restabeleça o sentido de pertencimento. (MOREIRA, 2007, p.61)

Nos dias atuais, quando estudamos temas estratégicos como Informação, Comunicação e Meios Digitais, nem sempre conseguimos identificar neles, o fator Inovação como um tema transversal inerente e praticamente obrigatório para as três primeiras áreas. No entanto, a inovação é um insumo vital e indispensável para as áreas que apontamos e deveria ser considerada um componente estratégico para todas as atividades produtivas, sejam industriais, agropecuárias, de comunicação e cultura e de pesquisas técnico-científicas e educacionais. Enfim, a inovação deveria reger todas as atividades humanas dependentes de mediação tecnológica, de ciências básicas e aplicadas e com resultados determinantes nos aspectos sociais e econômicos.

## Meios Digitais e inovação destrutiva?

O sentido contemporâneo de inovação foi disseminado a partir do intenso desenvolvimento técnico-científico ocorrido a partir de 1850. A noção atual de inovação está impregnada pelas concepções, valores e instrumentos produzidos desde o Iluminismo europeu. Isso faz com que os conceitos de ciência, tecnologia e inovação predominantes entre a denominada “opinião pública” sejam derivados de matrizes exclusivamente iluministas, positivo-modernistas e, obviamente, liberais. Por isso, inovação na “era da informação” significa, primeiramente, competir e liderar mercados mundiais e conseguir acumular mais com a redução de custos de produção. Isso ocorre mesmo que para conseguir cumprir tais metas seja preciso a destruição constante de postos de trabalho e a transferência de parques industriais para regiões ou países em que não haja leis trabalhistas e ambientais rigorosas, que a oferta de trabalhadores seja abundante e que aceitem salários reduzidos. Prejuízos sociais e danos aos ambientes são passivos inerentes ao liberalismo industrial.

Na era contemporânea, as décadas de 1960 e 1970 foram marcadas pelo início da expansão da informatização industrial e das telecomunicações, graças às novas tecnologias que foram desenvolvidas desde os anos 1950 com a invenção do transistor, o ícone tecnológico mais relevante do novo surto científico registrado após a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, a produção e difusão de novas tecnologias foi semelhante à ocorrida após a Grande Guerra de 1914/18, período de desenvolvimento da radiodifusão, do cinema sonoro e colorido e das tecnologias de televisão, de evolução significativa dos meios automotores e da aviação civil e militar.

Com a propagação das técnicas de transportes e comunicações próprias da segunda Revolução Industrial – encarnadas no caminhão, no automóvel, no avião, no telégrafo, no telefone, na televisão, ao lado das técnicas de transmissão de energia –, o movimento de regionalização da produção e das trocas dessas culturas introduz a relação em rede, dissolvendo as fronteiras das regiões formadas pelas migrações dos cultivares, fechando um

ciclo e inaugurando uma nova fase de organização mundial dos espaços. Até que o mundo é recriado na escala globalizada, formada por uma rede de conexões territoriais intensamente mais fortes. O tecido espacial se torna ao mesmo tempo uno e diferenciado em uma só escala planetária. O fato é que o arranjo espacial sofre uma profunda mutação de qualidade. O sentido da rede mudou radicalmente. (MOREIRA, 2007, p.59)

O aprimoramento da tecnologia do transistor ou da microeletrônica, durante os anos 1950, foi a matriz primordial da indústria informática japonesa. Esta se difundiu mundialmente nos anos 1970 e, com isso, projetou o Japão como um dos maiores produtores de tecnologias e de mercadorias eletrônicas e computacionais. Os japoneses foram os pioneiros na utilização do computador e do conceito de redes informacionais, com a intenção de aposentar as velhas linhas de montagens fabris e de superar as recorrentes crises estruturais do modelo de produção taylorista-fordista.

Com o desenvolvimento dos meios de transferência (transporte, comunicações e transmissão de energia), característica essencial da organização espacial da sociedade moderna – uma sociedade umbilicalmente ligada à evolução da técnica, à aceleração das interligações e movimentação das pessoas, objetos e capitais sobre os territórios –, tem lugar a mudança, associada à rapidez do aumento da densidade e da escala da circulação. Esta é a origem da sociedade em rede. Nos anos 1970 já não se pode mais desconhecer a relação em rede, que então surge, articula os diferentes lugares e age como a forma nova de organização geográfica das sociedades, montando a arquitetura das conexões que dão suporte às relações avançadas da produção e do mercado. É quando junto à rede se descobre a globalização. (MOREIRA, 2007, p.57)

De 1950 até o final de 1980, também foi registrada uma gigantesca expansão dos serviços globais de telecomunicações, tanto por cabo quanto por satélite. Nesse período, passou a ocorrer um ciclo mundial de desenvolvimento moderno intenso e contínuo, que já era sustentado majoritariamente pelas novas ferramentas informatizadas. A fusão de processadores com equipamentos de telecomunicações permitiu transformar as informações analógicas em dados, fator que facilitou aos emissores a transmissão e distribuição de mensagens em escala e velocidades sem comparação, além de facilitar imensamente o armazenamento e a recuperação de todos os tipos de informações. A produção robotizada progrediu continuamente nos espaços fabris, e os computadores pessoais (PCs) tornaram-se indispensáveis nos espaços administrativos, acadêmicos, culturais e, ainda, alcançou a vida doméstica.

Com o desenvolvimento da internet comercial desde os anos 1990, foi possível aos agentes internacionais públicos e privados planejarem e efetuarem políticas de globalização com a aplicação computacional em larga escala, um evento que gerou um novo ciclo de transformação radical da economia capitalista. Assim, a competitividade regional e mundial passou a depender fortemente da produção ou da importação de processadores e de programas digitais e também da disponibilidade de serviços de redes digitais para poder gerir, renovar, mudar ou fechar complexos industriais. As redes digitais também facilitaram a digitalização e reorganização de todas as estruturas de informação e serviços públicos e privados. Mesmo o planejamento, a gestão e as estratégias de produção rural e de exploração de recursos naturais passaram a receber, pelas redes, uma interferência bem maior do circuito industrial e financeiro mundial.

Com a organização em rede o espaço fica simultaneamente mais fluido, uma vez que ao tornar livres a população e as coisas para o movimento territorial, a relação em rede elimina as barreiras, abre para que as trocas sociais e econômicas se desloquem de um para outro canto, amplificando ao infinito o que antes fizera com os cultivares. É então que as cidades se convertem em nós de uma trama. Diante de um espaço transformado numa grande rede de nodosidade, a cidade vira um ponto fundamental da tarefa do espaço de integrar lugares cada vez mais articulados em rede. Ao chegarmos aos dias de hoje, em que a rede do computador é o dado técnico constitutivo dos circuitos, o espaço em rede por fim se evidencia. (MOREIRA, 2007, p.59)

Nos últimos 20 anos, o barateamento e a popularização das tecnologias digitais permitiram que muitos tipos de dispositivos fossem rapidamente incorporados ao cotidiano de bilhões de pessoas, independente da condição econômica, cultural ou da região geográfica em que elas vivam. Mesmo com os repetidos surtos de crise, persiste a progressão de indivíduos que adicionam, aos seus ambientes de trabalho e de vivência, algum tipo de equipamento digital com capacidade de processar informações e de realizar quantidades crescentes de operações comunicativas e produtivas ou de outras tarefas cotidianas.

Apesar da imensa diversidade de inovação científica e tecnológica, que permitiu multiplicar o desenvolvimento de todas as atividades produtivas em um intervalo de menos de sete décadas, para alguns bilhões de trabalhadores das muitas sociedades modernas a constante redução da oferta de postos de trabalho foi o efeito mais visível de tantas transformações. Isso sem contar as perdas de direitos e a precarização de relações trabalhistas instituídas por governos ultraliberais, apesar da intensa resistência social, política e sindical. A intensa competição industrial e comercial entre as potências alimenta também a repetição dos surtos de crise do capitalismo global e aumenta ainda mais os índices mundiais de automatização produtiva. O ritmo e quantidade de inovações ocorridas na segunda metade do século passado transformaram radicalmente todos os espaços e atividades humanas desenvolvidas até aquele momento.

A percepção e o debate acerca da importância econômica da inovação, sobretudo tecnológica e comunicacional, foram potencializados pela polarização político-ideológica e econômica da “Guerra Fria”. Inovar era fundamental para manter a competitividade de produtos e, obviamente, os monopólios de seus produtores em mercados regionais e internacionais. Um contexto que acelerou as mudanças num cenário mundial em que persistia uma grande porção de países, de mercados internos e continentais, que ainda não havia absorvido plenamente as mudanças produtivas e os modos de vida derivados da segunda revolução industrial.

Quando os geógrafos dos anos 1950 olhavam o mundo, o que viam era a paisagem de uma história humana que mal mudara de página no trânsito dos séculos XIX-XX. Viam a sombra das civilizações antigas, com suas paisagens relativamente paradas, compartimentadas e distanciadas. Os meios de transporte e de comunicação e o poder de intervenção técnica da humanidade sobre os meios ambientes, só naquele momento passavam a se alicerçar na tecnologia da segunda revolução industrial, interditada em seu desenvolvimento no período de entre-guerras dos anos 1930-1940. Nada mais natural, pois, que intuissem tais geógrafos a sensação da imobilidade dos espaços e teorizassem sobre a paisagem como uma história de duração longa – tal qual viu Fernand Braudel (1989) –, eterna em suas localizações imutáveis. (MOREIRA, 2007, p. 56)

A segunda revolução industrial iniciada nos EUA nas últimas décadas do século XIX se disseminou de fato pelo mundo capitalista (e também no chamado bloco socialista, que adotou o modelo industrial moderno) durante o século XX. Todas as etapas decisivas para o industrialismo e para a modernização mundial aconteceram durante o século passado, apesar das profundas crises geradas pelas duas grandes guerras e por vários conflitos regionais, pela longa depressão econômica mundial dos anos 1930 e da repetição de vários ciclos recessivos desde os anos 1970. Aliás, em pouco mais de uma década do século XXI, as crises cíclicas tem causado mais prejuízos e incertezas mundo afora, que os furacões e tornados.

## A modernização brasileira: industrialização sem inovação?

No Brasil, o final da Segunda Guerra Mundial significou também o término dos 15 anos de governo de Getúlio Vargas, deposto pelos militares em 29 de setembro de 1945. Na “era” de Vargas houve notável crescimento industrial e comercial com a política de substituição de importações, a ampliação da participação do Estado na economia nacional e a profissionalização da estrutura político-administrativa pública e a intensificação do fluxo de urbanização da população (MAGNONI, 2001). A industrialização brasileira começou a deslanchar definitivamente a partir da “Revolução de 1930”, cerca de um século e meio depois da Inglaterra e dos Estados Unidos.

No Brasil, com a urbanização e a modernização também cresceram o operariado, as camadas sociais médias e houve significativa expansão nacional do mercado de bens de consumo. O rádio comercial, o cinema, a propaganda, a comunicação impressa se firmaram naquela época como componentes decisivos da ordem econômica, política e como instrumentos de referência para a complexa e diversificada cultura nacional. Tais fatores exigiram, dos meios de comunicação, readequações constantes para pudessem atender as rápidas mudanças da realidade brasileira.

Parte da criação e expansão de um efetivo mercado de cultura popular de massa no Brasil, desde os meados da década de 1940, também pode ser atribuída ao crescimento dos vínculos dos veículos nacionais de comunicação com os interesses dos EUA, interessados em aumentar a influência cultural sobre a sociedade brasileira. Em 1948 foi constituído o GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio), que passou a realizar a arbitragem das transações e acordos mais afeitos aos interesses dos Estados Unidos e das potências industriais alinhadas ao seu projeto estratégico. Convém notar que todas as instituições internacionais de arbitragem mais significativas desde o final da Segunda Guerra Mundial, como a ONU e a atual Organização Mundial do Comércio (OMC), estão sediadas em território dos Estados Unidos e arbitram os interesses daquele país sobre as economias, a política e a segurança das demais nações, entre elas o Brasil e toda a América Latina. A queda de Getúlio Vargas ao final da Segunda Guerra não foi casual, tampouco foi fruto exclusivo de motivações internas.

Getúlio, ao reassumir a presidência em 1951, tentou estancar a desnacionalização da economia criando a Petrobrás e impondo critérios rígidos para a participação do capital internacional no país, para as importações e para a remessa de lucros. Também criou, em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) para financiar a indústria

nacional. As medidas nacionalizantes enfureceram os segmentos civis e militares comprometidos com os negócios estrangeiros no Brasil. A segunda “era de Vargas” findou tragicamente, com o seu suicídio em 24 de agosto de 1954, um ato extremo que mergulhou o país em um intervalo conflituoso, que só amainou com a posse de Juscelino Kubitschek, em 31 de janeiro de 1956. JK deu o impulso decisivo à modernização conservadora da indústria e a internacionalização da economia do País.

A televisão brasileira começou antes que os ciclos de urbanização populacional e de industrialização estivessem concluídos. O novo veículo nasceu privado, dependente de tecnologia muitíssimo cara e só conseguia se sustentar em áreas urbanas industrializadas e densamente povoadas, como São Paulo e Rio de Janeiro. Naquela época o país possuía poucos polos metropolitanos e, mesmo assim, a TV serviu ao projeto “moderno” e desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, apesar da falta de volume e de solidez econômica para alimentar toda a cadeia comercial de um veículo muito custoso para os padrões de faturamento publicitário existente no mercado interno dos anos 1950.

O fato do país não possuir indústria eletrônica preparada para fabricar receptores domésticos a preços viáveis ou que pudesse fornecer equipamentos e insumos técnicos para sustentar a expansão ordenada de um sistema de produção de conteúdos e de transmissão com alcance nacional, foi um grande obstáculo para a expansão rápida do novo meio. Os limitados padrões de investimentos nacionais em pesquisa e desenvolvimento técnico-científico e industrial mantiveram, até os dias atuais, a forte dependência estrangeira de tecnologias eletroeletrônicas e digitais para abastecer as atividades de radiodifusão, de telecomunicações e de informática.

A ditadura de 1964 favoreceu as condições técnicas, financeiras e políticas para que a televisão comercial brasileira fosse organizada em rede nacional. Os militares escolheram a televisão para reproduzir e ampliar o papel econômico, político e ideológico, que o rádio comercial havia desempenhado nas décadas de 1930, 40 e 50. Para Ortiz (1988), a expansão dos meios de comunicação, da indústria cultural e do mercado publicitário na década de 1960 também estão vinculados aos recursos do Estado, principal investidor naquele período. É por conta desse papel de Estado “patrocinador” que os proprietários dos meios de comunicação e de cultura conviveram e suportaram a censura de peças, livros, filmes, etc.: “eles têm consciência que é o Estado repressor que fundamenta suas atividades”.

Magnoni (2001) observa que Humberto Castelo Branco, o primeiro “presidente” militar, deu início à construção da infraestrutura de telecomunicações que possibilitou o funcionamento da televisão em rede nacional. Em 1965, o governo militar começou a implantar a Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL) para ser o principal instrumento do Programa de Integração Nacional e Social. A EMBRATEL foi criada como uma estatal de economia mista para instalar e administrar as redes de telefonia e telecomunicação. A estatal também implantou a Rede Nacional de Televisão, que interligou com troncos de micro-ondas todos os estados brasileiros e iniciou a comunicação mundial via satélite com a construção da estação terrestre do município de Tanguá (RJ). O sistema público de microondas foi cedido preferencialmente à TV Globo, em 1969, para enviar os sinais para suas retransmissoras. Com o explícito apoio dos militares, a emissora carioca criou sua rede nacional durante o “milagre brasileiro”, um surto desenvolvimentista que completou até a metade a década de 1970, o ciclo urbano-industrial brasileiro.

Enquanto o rádio “inaugurou” a modernidade brasileira, a televisão realizou a transição de uma modernização tardia para uma pós-modernidade precoce, que foi sendo formada nos anos 1970, dentro de um projeto de desenvolvimento



autoritário e atrelado aos interesses de internacionalização econômica. Durante o “milagre brasileiro”, a televisão em rede nacional instigou o consumo de mercadorias materiais e simbólicas produzidas pela indústria brasileira e também auxiliou o proselitismo pró-regime durante o período mais conturbado dos governos dos generais.

Cabe observar que a participação do Estado brasileiro na manutenção de infraestruturas para as redes comerciais de televisão não cessou depois da redemocratização. Os municípios brasileiros pagaram, desde o início da televisão, pela instalação das antenas receptoras locais e segundo Biondi e Charão (2007), um grande número deles ainda sustenta quase a metade (41%) da infraestrutura de retransmissão das redes abertas de televisão, como a Globo, Record, SBT, Bandeirantes e Rede TV! É uma ação indevida, que subsidia e facilita bastante a abrangência territorial, a consolidação da audiência e a ampliação do faturamento nacional das grandes redes privadas de televisão.

As sociedades são configuradas no tempo histórico e posteriormente reconhecidas pela capacidade de desenvolvimento de projetos e de bases produtivas, que são executados de forma isolada ou conjunta nos planos, econômico, político, cultural e social. É por isso que, depois da informatização, os produtores de tecnologias dos países centrais disputam cada segmento ou nicho do mercado mundial de tecnologias de computação, de serviços de telecomunicações e de telefonia celular.

A pesquisa “A Economia da Cultura na Europa”, divulgada em 2006, se baseia em estimativas do Banco Mundial para afirmar que 7% do PIB mundial daquele período era derivado de “atividades culturais com potencial econômico”, que englobam prioritariamente os mercados audiovisual e editorial, entre tantos outros patrimônios imateriais e coletivos da atualidade. A economia mundial do audiovisual rende um faturamento anual próximo de US\$ 500 bilhões. O Brasil arrecada cerca de US\$ 5 bilhões anualmente, valor que não ultrapassa 1% do PIB nacional, o que mostra que há muito espaço para ser preenchido com atividades do campo da economia da cultura e do audiovisual.

Segundo dados da Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão, os percentuais da produção e exportação audiovisual por país revelam, sem necessidade de mais detalhamento, em que mãos se concentram o controle mundial do setor. Os EUA dominam 68% da exportação; é seguido pelo Reino Unido, com modestos 9%. A Austrália e França dominam uma fatia de 3% cada um. A Alemanha e Itália e Canadá asseguram mais três pedaços individuais de 2%, enquanto o Japão fica com pequena porção de 1% do mercado mundial. Resta uma última fatia de 10%, para ser repartida entre os demais países do mundo. A América Latina, o Brasil e a Argentina, que constituem os dois principais mercados internos do Cone Sul, estão hoje diluídos entre os 10% dos países restantes do mercado mundial audiovisual.

É evidente que os tradicionais produtores estrangeiros, especialmente os EUA, estão de prontidão para ocupar sempre a maior porção do mercado mundial. Eles dominam há várias décadas todos os sistemas pagos de televisão, também abastecem as redes abertas, monopolizam a produção e os sistemas de comercialização e exibição de cinema, de videogames, de programas informáticos, de alguns setores nobres da publicidade.

Entretanto, o poderio ofensivo dos EUA e de seus sócios menores poderá ser atenuado na América Latina se as sociedades e governos das nações do continente investirem estrategicamente na aprovação de legislações internas e também regionais, que sejam eficientes para desenvolver tecnologias industriais estratégicas e arranjos produtivos inovadores que sirvam para proteger o mercado interno de produção simbólico e o patrimônio cultural coletivo.

Afinal, muitas das atividades imateriais pensadas e produzidas em diversos locais do território nacional, graças às redes digitais, poderão ser reunidas em combinações bem planejadas, para atuar como um grande polo nacional de produções criativas. A ação conjunta dos governos, centros de pesquisa e empresas favorecem a cooperação cultural e produtiva, ajudam a constituir recursos estratégicos e a criar fundos comuns para financiamento das estruturas para desenvolvimento interno e externo. Os mercados de tecnologias informáticas e de bens simbólicos são essenciais para geração de meios de inovação e de riquezas nacionais.

## Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORAS INDEPENDENTES DE TELEVISÃO. Disponível em: <http://www.abpitr.com.br> Acesso em: 13 out. 2013.
- BIONDI, Antonio; CHARÃO, Cristina. **Terra de Gigantes**. Revista Adusp, n. 42, 2008.
- BORDIEU, P. A. **Economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DIZARD, W. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- JOHNSON, S. **Cultura da interface**: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.
- LOPES, L. C. **A TV aberta brasileira: economia política, cultura e comunicação**. UNIREvista, v.1, n.3, jul.2006. Disponível em:[http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIREv\\_LCLopes.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIREv_LCLopes.PDF) Acesso em: 13 out. 2013.
- MAGNONI, A. F. **Primeiras aproximações sobre pedagogia dos multimeios para o ensino superior**. 2001. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Comunicação e a Opinião Pública na Era das Redes Sociais.** In *Opinião Pública: empowerment e interfaces* / Célia Maria Retz Godoy dos Santos (org.). Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2012.

\_\_\_\_\_. **Estudo Comparativo do Processo de Implantação da Televisão Digital Terrestre no Brasil e na Argentina.** In relatório de atividade apresentado à Pró-Reitoria de Pesquisa da Unesp, de estágio pós-doutoral realizado na Universidad Nacional de Quilmes, Argentina, 2010.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Investimento em mídia.** Disponível em <http://www.mc.gov.br>. Acesso em: 13 out. 2013.

**Mito de Sísifo.** In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. [Consult. 2013-10-15]. Disponível na www: <URL: [http://www.infopedia.pt/\\$mito-de-sisifo](http://www.infopedia.pt/$mito-de-sisifo)>.

MORAES, Denis. **Mutaciones de lo Visible:** comunicación y procesos culturales en la era digital. Buenos Aires: Paidós, 2010.

MOREIRA, Ruy. **Da região à rede e ao lugar:** a nova realidade e o novo olhar geográfico sobre o mundo. In: Revista Eletrônica de Ciências Humanas e Sociais e outras coisas, n° 1(3), vol. 1.

ORTIZ, R. **A moderna tradição brasileira.** Rio de Janeiro: Brasiliense, 1988.

PARLAMENTO EUROPEU. **Relatório sobre as indústrias culturais na Europa.** Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A6-2008-0063&language=PT> Acesso em: 01 out. 2013.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Entertainment Global e Media Outlook: 2006-2010.** Disponível em: <http://www.marketingvox.com>. Acesso: 07 out. 2013.

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo:** globalização e meio técnico-científico informal. São Paulo: Hucitec, 1986.

SAVIANI, D. **O ensino básico e o processo de democratização da sociedade brasileira.** In ANDE, Revista da Associação Nacional de Educação, São Paulo, v.4, n.7, p. 9-13, 1984

ZALLO, Ramón. **Economía de la comunicación y la cultura.** Madrid: Akal, 1988.

\_\_\_\_\_. **El mercado de la cultura.** Estructura económica y política de la comunicación. Donostia: Tercera Prensa, 1992.

artigo 02

# MÍDIA ON-LINE E OS NOVOS MODELOS DE COMUNICAÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

*Ricardo Nicola\**

2

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

\*Ricardo Nicola é professor doutor do Departamento de Comunicação Social da Faculdade Arquitetura, Arte e Comunicação da Unesp. Doutor em Multimeios pela Unicamp e pós-doutor (2006-2007) no McLuhan Program in Culture and Technology da Universidade de Toronto. Desde 2004 é Senior McLuhan Fellow

**D**iscutir a gestão do conhecimento e inovação aplicados aos negócios, no curso de especialização em “Estratégias Competitivas de Mercado: Comunicação, Inovação e Liderança” foi uma experiência que pode ser relatada em duas dimensões. Uma delas, apresentada neste texto, se alicerça nas práticas comunicacionais do universo das relações corporativas on-line. Neste intento, caracteriza-se a mídia digital em termos de produção. Em outras palavras, descreve-se como se definem as etapas de construção do conteúdo do mundo digital: suas especificidades e estratégias cognitivas. O objetivo central da disciplina, além de apresentar a web num enfoque comunicacional, foi elaborar uma provável cartilha ao profissional de comunicação de como ele deve atuar no campo das práticas do mercado on-line para poder promover de forma mais eficaz possível a gestão do conhecimento e negócios junto as organizações.

## Breve histórico da rede e das relações empresariais no ciberespaço

Entendendo-se por sistema *multimidiático*, uma gama de ferramentas digitais integrados em plataformas midiáticas, como a WORLD WIDE WEB e os modelos de suportes em tabletes, como IPHONE, IPADS, entre outros, apresentamos didaticamente as etapas de evolução deste.

A Internet, considerada a mais famosa rede de rede de computadores que vem atuando numa escala mundial, tem como principal característica ser uma *rede integrada*, cuja finalidade mais importante consiste numa conexão *ciberespacial* avançada. Sendo assim, apontar na história tradicional das origens da *net* – *como é também conhecida* – não constituiria um passo importante para a compreensão do sistema de mídia atual, mas, ao contrário, o ideal seria procurar destacar a historicidade deste sistema numa narrativa transmidiática. Isto é concentra-se na convergência dos vários subsistemas em meio a *hardwares* e *softwares*, além dos conteúdos também imbricados.

Após a exposição de como ocorreu o fenômeno da rede atual, destaca-se a sistemática de produção de conteúdos nos sites. Em outras palavras, como organizar a narratividade no mercado multimidiático? Compramos e realizamos coisas, ou até mesmo administramos na lógica de construção conteudística.

Compreender como funciona essa construção de conteúdo é importante para traçar uma estratégia de mercado coerente com as ações do usuário.

Nessa premissa, se coloca as formas e os conteúdos possíveis e prováveis do mercado de mídia e a sua relação com o cibernauta, ou seja, todas as ações identificadas até agora na varredura do sistema trasmidiático. Esta estratégia está alicerçada nos jogos de papéis adotados pelos usuários, cuja definição encontra-se aliada à atuação comportamental. Sendo esta atuação desdobrada no caráter trasmidiático de *Ciberleitor*, *Cibercidadão* e *Cibernauta*.

## Ciberleitor, Cibercidadão e Cibernauta

As diferentes interfaces das mídias digitais pouco a pouco têm determinado o comportamento do usuário em rede, o que já se apresentou. Mas, afinal, como este determinismo se impôs e quais os sujeitos e objetos desta operacionalização?

Quando Henry Jenkins (2010) pesquisou as mídias digitais nos primeiros anos da década do século XXI, não pensava na possibilidade de convergência tão significativa nos aparatos de *hardware*. Falava-se do poder do *software* e suas conexões *via-site* em permitir a convergência. O final da década de 2000 revelou exatamente o poder dos suportes móveis na consolidação da chamada *Era da Mobilidade*, e com ela, adveio o fenômeno de transmídia (Nicola, 2004).

Do que consiste essa “era”? Kerckhove em seus estudos sobre a arquitetura da inteligência faz um alerta para a forma de se adquirir produtos e serviços na sociedade atual. Este chamamento, por assim dizer, aventa para o ressurgimento de uma nova *Calda Longa* (Chris Anderson, 2001), na qual se torna importante a constituição dos nichos de mercado e não mais mercado de massa.

Com estas características de formatações de vendas, o processo de manutenção das atividades organizacionais também se torna complexo. E a exigência de um profissional que compreenda o quão complexo ele é, se torna cada vez mais imperativa pelo mercado multimidiático.

Uma vez apontada as reorientações das novas formas de vender, passasse a demonstrar as atuações do usuário em rede e como lidar com elas através dos websites e das novas logísticas de marketing.

Para atender a um *ciberleitor* de modo mais eficiente é necessário estabelecer uma narrativa em *links*, o que condiciona a uma quantidade de caracteres reduzidos e conforme os padrões da ciberleitura. Este padrão está disposto em níveis.

Além do texto tradicional, deve-se atentar para a característica da *ciberleitura*, que consiste na leitura que ultrapassa os limites da tradicional, ou *off-line*, ou seja, em que a varredura do sistema combina e hibridiza todos os elementos que constroem a narrativa digital.

Nesta ótica, a ciberleitura tem na essência a hibridização entre texto, imagem e som, numa cadência de Tags, ou palavras-chave, ou ainda metadados que vão condicionando o sentido da leitura por conexões cibertextual.

No quadro 1 é possível observar os limites da ciberleitura, em que a ruptura da linearidade condiciona novos estilos de interpretação e codificação/decodificação da mensagem. Por exemplo, ao escrever um texto e relacioná-lo a uma tag, faz com que todos os textos que são relacionados a ela possam ser encontrados mais facilmente. Quando você acha um texto sobre criação de gatos, ao final se depara com a palavra chave “gato”. Ao clicar sobre essa palavra, é possível encontrar outros textos relacionados à ela, como uma resenha do filme Garfield, ou ainda um artigo sobre diferentes raças de gatos.

Desta forma vemos que um conteúdo digital pode ser observado sob dois critérios: o da usabilidade e o da acessibilidade. O primeiro pode ser mensurado a partir do grau de facilidade de uso para o usuário que ainda não está familiarizado com o mesmo e o segundo – o da acessibilidade - considera a diversidade e as peculiaridades de usuários, ou seja, a interação das pessoas com o produto.

Daí os níveis de profundidade do texto estarem relacionados – conforme o quadro 1 – as diferentes configurações de tags ou caracteres da mensagem.

**Quadro 1 – níveis de profundidade do texto digital**

Nível 1	Nível 2	Nível 3
De 800 a 1000 cc	De 400 a 600 cc	Apenas URL's
De 5 a 3 Tags	De 1 a 2 Tags	Aqui se exclui Tags

**Fonte: NICOLA, Ricardo. *UniversiTag – A arte de tecer o cotidiano digital. Manual de Redação e Estilo, Mídia Press, 2013.***

Para Kerkchove, este ferramental é importante para deslocar os vários pacotes de significantes do sistema de rede. As conexões entre os *links* não são mais suficientes para possibilitar consolidação do significado; faz-se vital a liberação dessas palavras-chave que funcionam como capsulas do conteúdo. Firma-se, aí, a ciberleitura.

Assim, discutido, mesmo que superficialmente, o comportamento do ciberleitor, passasse a esclarecer sobre o cibercidadão, cuja atuação está voltada para os Direitos e Deveres nas redes cibernéticas. No tocante à gestão de conteúdos e do papel das organizações no mundo on-line, trata-se dos Direitos do Consumidor On-line.

A Câmara do Comércio Eletrônico de São Paulo, sediada na Capital do estado, possui uma central no seu site [www.c-net.com](http://www.c-net.com), na qual as estratégias de mercado de mídia digital se apoiam para a produção de conteúdos bem como auxiliam nas vendas *off* e *on-line*.

Também a figura do *cibernauta* é uma das mais destacadas para as organizações, pois compreende o usuário consumidor de produtos e serviços. Com foco neste consumidor as organizações estabelecem uma gama de vendas e de recursos multimidiáticos que sustentam suas operações financeiras e de financiamento da produção e distribuição de seus produtos e serviços.

Na esteira do movimento cibernético de consumo, os módulos de logística de vendas tem na atuação do cibernauta sua matriz mais precisa. As organizações solidificaram vários ferramentais de vendas, que vão dos conhecidos débitos on-line até mesmo os cartões de crédito. Ou ainda, os Pen-Pal, os boletos bancários on-line e uma variada articulação de ferramentais financeiros que o gestor de mídias on-line deve atentar para permitir à organização que porventura atue num modelo de negócios correspondente às necessidades do cliente.

Para tanto, a codificação/decodificação do Wikinomics - conforme pesquisa *Don Tapscott, da Universidade de Toronto, UofT, no Departamento de Marketing* – surge como uma estratégia interessante para compreender as vendas ponto a ponto (P2P), a colaboração em rede, as redes sociais, entre outras.

Neste processo de mídia-mercado, compreender a dinâmica de como funciona o sistema Wikinomics (sem tradução precisa no Brasil) não é tarefa das mais fáceis, pois este modelo de coordenação de dados rompe com os padrões

tradicionais de venda e de negócios. É preciso preparar este novo profissional para o mercado de mídia on-line que opera, agora, numa função *transmidiática* também, resultando em estruturas de *hardware* totalmente descomprometida com a geografia, ou ainda, com a geopolítica.

## Aplicabilidade dos conceitos e os agentes futuros da mídia on-line

Como verificado neste texto, a importância dos conceitos apresentados advém da atuação do sistema de mídia digital. Assim, a proposta é compreendê-los por meio da elaboração de um mapa on-line, respeitando as regras já consolidadas no mercado multimidiático.

As dificuldades encontradas pelos discentes para entender estes conceitos variaram muito. Percebe-se uma tendência ao mundo *off-line* na proposta de alguns quando da montagem do mapa de navegação de um site empresarial; por outro lado, constata-se, também, o encontro de novas estratégias de comunicação corporativa antes nunca imaginadas.

Vale destacar que as potencialidades no mundo digital são muito diversificadas, pois permitem utilizar as matrizes tradicionais de produção de conteúdos. Ao se lidar com todas as mídias de forma dinâmica e independente, gera-se uma sensação de recorte e hibridização ao mesmo tempo. Desta forma trabalhar com dados em rede faz do profissional de mídia um agente de informação concentrada e ao mesmo tempo dispersa. Daí a necessidade dos novos profissionais de mídia on-line atuarem numa relação intimista com o ciberespaço, carregando para si novos olhares do público que se assume como anônimo e, ao mesmo tempo, presente.

## Considerações Parciais

Portanto discorrendo sobre “Gestão do conhecimento e inovação aplicados aos negócios” foi possível a partir de uma matriz tradicional de ensino, inserir alguns conceitos complexos e práticos ao mesmo tempo. Procurou-se aliar teoria e prática, momento em que se vislumbrou um rol de dificuldades, mas também surgiram experiências antes não detectadas, sintetizando-se num processo de ensinar e aprender.

Nota-se que a quantidade de dados que sempre surgem ou ressurgem das redes on-line tem demonstrado a grande diversidade de práticas em territórios tão movediços como os sistemas transmidiáticos. Parafrazeando Kerkchove, *a tag é um dos sistemas que até agora tem rompido com a visão cartesiana do modelo de produção digital*. Assim também, nesta experiência didática a intenção foi romper com este processo cartesiano, oferecendo aos alunos informações e possibilidades para entender o processo digital numa discussão em grupo compartilhando saberes e dificuldades.

O conteúdo e a forma diluíram-se numa sintaxe cada vez menos eloquente e menos fronteira, o que caracteriza o mundo pós-moderno, no qual significante já não remete mais ao significado, bem como os objetos dispersam-se de seus sujeitos. Fica a dica aos nossos futuros gestores: rever sempre os mapas das estratégias cognitivas de atuações quando atuando nos sistemas multimidiáticos.



## Referências

- ANDERSON, Chris. *The long tail – why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion, 2008.
- BENKLER, Yonchai. *The wealth of networks – how social production transforms market and freedom*. New York: Haven and London: Yale University Press, 2006.
- CANCLINI, Nestor Garcia. *Culturas híbridas – estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo, Edusp, 1998.
- DOMINGUES, Diana. *Por uma ecologia das imagens nos sistemas interativos em Software Art: complexidade e iconicidade*. In: NICOLA, Ricardo & SALZEDAS, Nelyse. *Arte & Tecnologia*, Bauru, Mídia Press, Série Poéticas Visuais, vol. 1, p. 109-123, 2010.
- KERKCHOVE, Derrick de. *The architecture of intelligence – the information technology revolution in Architecture*. Birkhauser: Switzerland, Publishers for Architecture, 2001.
- MCLUHAN, Marshall. *Communication in the Global Village*.” In *This Cybernetic Age*, edited by Don Toppin. 158-67. New York: Human Development Corporation, 1969.
- NICOLA, Ricardo. *Cibersociedade – quem é você no mundo on-line?* São Paulo: Senac, Coleção Ponto Futuro, 2004.
- NICOLA, Ricardo. *Convergências das redes – nova fronteira pra compreender a cibercidadania e o jornalismo on-line*. São Paulo: InterSciencPlace. (v.2), 2008.
- NICOLA, Ricardo. “Cyberart and mulmedia: how to understand the production in the new digital audiovisual environments?” In: SÁNCHEZ, Javier Sierra. *Retos y oportunidades de la comunicación multimedia en la era Del 2.0*. Espanha, Madrid: Fragua Editorial, p. 267-276, 2011.
- NICOLA, Ricardo. *UniversiTag – A Arte de tecer o cotidiano digital*. Bauru: MídiaPress, 2013.
- SHIRKY, Clay *Ontology is overrated: categories, links, and tags*. New York: Shirky's work. [http://www.shirky.com/writings/ontology\\_overnated.htm](http://www.shirky.com/writings/ontology_overnated.htm) [Accessed the 6<sup>th</sup> of March 2009].
- SHIRKY, Clay. *Lá vem todo mundo – o poder de organizar sem organizações*, Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- SÁNCHEZ, Domingo Hernández [ed]. *Arte, cuerpo, tecnologia*. Espanha, Salamanca: Ediciones Universidad, 2003.
- SÁNCHEZ, Javier Sierra. *Preparing for the future: studies in communication sciences in the EHEA*. Espanha, Madrid: Fragua Editorial, 2010.

SÁNCHEZ, Javier Sierra. Retos y oportunidades de la comunicación multimídia em la era Del 2.0. Espanha, Madrid: Fragua Editorial, 2011.

TANCER, Bill. *Click – what millions of people are doing online and why it matters*. New York: Hyperion, 2008

TAPSCOTT, Don e WILLIAMS, Anthony D. *MacroWikinomics – nuevas formulas para impulsar la economía mundial*. Espanha: Paidós, 2011.

TURKLE, Sherry. *Alone Together*. Boston: Mass, MIT Press, 2011.

## Sites

<http://mcluhan.ischool.utoronto.ca/mcluhanprogram/people/> [www.proejatransiarte.ifg.edu.br/](http://www.proejatransiarte.ifg.edu.br/)

[www.proejatransiarte.ifg.edu.br/picture/Inclus%25C3%25A3o-Digital-e-Ciberarte/eb934dcfa8dc37de3b4421d79f7f-d81f](http://www.proejatransiarte.ifg.edu.br/picture/Inclus%25C3%25A3o-Digital-e-Ciberarte/eb934dcfa8dc37de3b4421d79f7f-d81f) [www.poeticasvisuais.com](http://www.poeticasvisuais.com)

[www.njcu.edu](http://www.njcu.edu)

[www.cuny.edu](http://www.cuny.edu)

artigo 03

# PESQUISA COMO APOIO AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

*Célia Maria Retz Godoy dos Santos\**

\*Mestre em Comunicação Social, doutora em Sociologia e coordenadora do Núcleo de Opinião Unesp. Desenvolve trabalhos e estudos sobre opinião pública nas diferentes interfaces com pesquisas de opinião, eleitoral e política, auditoria de imagem entre outras. É docente da graduação e do Programa de pós-graduação Tecnologia Midiáticas na Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação da Unesp.  
Email: [celiaretz@faac.unesp.br](mailto:celiaretz@faac.unesp.br)

2

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

**A**mpliação da competitividade do mercado mundial nesta última década resultou em um aumento de opções para o consumidor e uma consequente postura mercadológica mais agressiva por parte das organizações. Os desafios e custos de uma economia globalizada estimulam uma desenfreada competição que obriga as organizações a investirem muito mais em promoção, marketing, relacionamentos e, por conseguinte, em pesquisas de opinião.

De fato, grandes movimentos estão acontecendo e, seja pela multiplicidade de fenômenos sociais, culturais e políticos que interferem em nosso cotidiano ou pela premência de conhecer modos de vida, estilo e consumo cosmopolitas ou ainda pela ânsia de informações rápidas para coexistir global ou localmente na sociedade contemporânea, as pesquisas de opinião estão sendo reconhecidas como uma necessidade patente para se conhecer os cenários atuais e, especialmente, para ajudar nas tomadas de decisões: sejam elas políticas, estratégicas ou mercadológicas.

A partir dos dados levantados pelas pesquisas de opinião é possível estabelecer vínculos interculturais capazes de orientar a convivência social, reconhecer e apontar diferenças entre os diversos consumidores e cidadãos e perceber a relação cada vez mais complexa que envolve sentimentos, necessidades, desejos, afetividades, expectativas, realidades e percepções dos cotidianos, os quais passam a ser vividos de forma ampliada.

Além disso, o fluxo de imagens e textos na mídia que são socializados e fomentados pelo imaginário midiático transcende o espaço nacional, constituindo uma comunidade de troca e de informação dinâmica, como a internet, por exemplo. Todos estes fatores exigem a adoção de novas metodologias e nomenclaturas de pesquisa de opinião, para suprir a complexidade das relações dos diferentes atores envolvidos tanto no campo da política como junto ao mercado de produtos e serviços.

Surge, então, um novo olhar sobre os processos e métodos das pesquisas de opinião, já que para dar conta da inexorável mudança nas relações entre economia, cultura e política dos países, das organizações (nacionais e transnacionais) e das comunidades (vilas, bairros, famílias, cidades e países), a questão que fica é: como conhecer a diversidade de fatores e variáveis envolvidos num determinado fenômeno, por exemplo, eleições ou o mercado de um novo produto, com uso de uma metodologia de pesquisa? Como fazer isso de forma rápida, como se exige no contexto atual? E como gastar pouco obtendo resultados significativos?

Uma nova sintomatologia nos processos de pesquisas de opinião surge então, frente às recentes relações de visibilidade de observar e ser observado no mundo contemporâneo. Pela necessidade de compreender este complexo momento, num contexto altamente midiaticado, a abordagem multidisciplinar no planejamento das pesquisas ganha força entre estudiosos, marqueteiros e no mercado negocial de maneira geral.

Vários são os métodos incorporados para agregar valor à análise e subsidiar as ações e estratégias no mercado e na política. A soma efetiva de esforços é para criar um conhecimento mais especializado, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, abordagens etnográficas, equipes multidisciplinares, triangulação de dados, entre outras técnicas, as

quais, numa postura integracionista se utilizam de práticas metodológicas combinadas, oriundas das mais diversas áreas do saber, denominada de bricolagem e triangulação (DENZIN e LINCOLN, 2006).

[ ] a “triangulação de métodos” não é uma proposta uníssona, pois, nem todos que a evocam ou a praticam usam o mesmo significado subsumido sob esse conceito. Nem toda “triangulação de métodos” ocorre da mesma forma.[ ] a integração entre “quantitativo” e “qualitativo” pode ser realizada de várias formas, dentre as quais elas destacam a integração por “predomínio”, “justaposição” ou por “diálogo”, que dependem da construção do desenho da pesquisa e dos sujeitos envolvidos nesse processo. A primeira, “predomínio”, é marcada pela prioridade de uma das abordagens metodológicas, em geral, a “quantitativa” nas pesquisas de saúde e a “qualitativa” nas pesquisas sociais, de modo que se fala em abordagem primária e em abordagem suplementar. A outra, “justaposição”, é marcada pela ausência de prioridade de uma das abordagens metodológicas, havendo uma integração entre ambas. Nesta situação, as abordagens são justapostas naquilo em que concordam e se ignoram as diferenças e particularidades de cada uma. Interessa ao pesquisador somente os elementos em comum fornecidos por essa união. E, a última, “diálogo”, é marcada pela integração entre as abordagens, desde o desenho da pesquisa e construção do objeto até a confecção do relatório final. (GURGEL, 2007, 46-47).

O processo multidisciplinar inicia-se normalmente com a pesquisa a dados agregados (também denominado de desk research, que são as informações existentes tais como o que foi publicado, o histórico, as estatísticas demográficas, indicadores econômicos, entre outras) e o emprego de metodologias qualitativas como os grupos de discussão para definir tendências, cenários contextuais e macroconjunturas políticas, econômicas e sociais, analisar valores e padrões comportamentais, sendo que os levantamentos quantitativos descritivos e as sondagens são utilizados para quantificar as demandas, a intenção de compra, avaliação de produtos, entre outros objetivos.

Esta cooperação metodológica multidisciplinar tem sido conseguida de forma empírica pelos pesquisadores (profissionais da área, sociólogos, estatísticos, psicólogos, acadêmicos etc.) a fim de maximizar os resultados, complementando as informações ou confirmando-as. As tensões que existem entre estas abordagens não eliminam nem diminuem a capacidade científica e crítica de cada uma delas, muito pelo contrário, ampliam-nas e enriquecem as análises trianguladas: já que não é possível se preferir uma prática em relação à outra numa abordagem multidisciplinar.

Assim, a triangulação de métodos ocorre em diversas dimensões: em relação a fontes, que podem ser primárias (diretamente a pessoas ou a documentos ainda não sistematizados) ou secundárias (publicações, estatísticas); ao tipo de coleta (presencial, por telefone ou on-line); a equipe executora (vários profissionais com formações e visões diferentes sobre o assunto); a temporalidade da coleta (painel, coleta quantitativa e qualitativa, simultâneas ou não); e as abordagens metodológicas propriamente ditas (grupos focais, testes sensoriais, tracking ou monitoramento da comunicação nas redes, levantamentos quantitativos, entre outros). De fato, a triangulação é uma alternativa para a validação, uma vez que a realidade objetiva nunca pode ser plenamente captada.

Em tempo, podemos dizer que pesquisa de opinião engloba todos os tipos de levantamentos que perscrutam a opinião pública diretamente a fonte de pessoas. Em outras palavras são os levantamentos de opiniões e/ou informações sobre os diferentes segmentos de públicos, entre eles: pesquisa de produtos, de marcas, de imagem, de consumo e concorrência, de

vendas e distribuição, de comunicação e promoção, econômicas e comerciais, institucionais e administrativas, eleitorais, projetos especiais, entre outros.

## Porque fazer pesquisa de opinião?

Hoje as organizações se deparam com grandes abismos entre elas e seus consumidores. Suas condutas e decisões não podem ser pautadas por impressões pessoais, feeling e contatos casuais que quase sempre levavam a resultados diferentes dos esperados. A pesquisa de opinião tem sido uma ferramenta indispensável para o gerenciamento das organizações, permitindo um melhor ajuste entre elas e o mercado. O planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados, assim como descobertas relevantes sobre alguma situação são incorporados ao se elaborar uma proposta de pesquisa. Ou seja, ao se escolher a metodologia ou o tipo de pesquisa a ser realizado, devem-se definir os objetivos do estudo, os recursos financeiros disponíveis e o tempo que se tem para executá-la.

Seja qual for o seu objetivo, é extremamente exigente e apaixonante desenvolver uma pesquisa. Sua planificação operacional consiste em prever as ações a serem efetuadas para o seu desenvolvimento. Em primeiro lugar deve-se definir a população que será examinada, isto é, indicar o segmento de público a ser abordado no estudo. Depois vem o planejamento de todas as variáveis e operações que faz parte: a montagem dos instrumentos, da coleta de dados, os processos de tabulação e análises e, finalmente, a forma de apresentação do relatório.

Entre as etapas desta planificação estão: 1) Determinação do problema, o qual engloba a seleção do assunto (onde, o que e quando pesquisar), a revisão literária e a reunião de documentação pertinente, que servirá como um estudo exploratório para subsidiar a pesquisa propriamente dita; 2) Organização da pesquisa, etapa na qual se descreve o objeto em relação ao referencial teórico, se formula a hipótese de trabalho, determina os métodos mais apropriados aos objetivos requeridos, se constrói os instrumentos de acordo com o universo que se quer atingir, além de programar o trabalho de campo e a coleta de dados; 3) Execução, etapa que se refere propriamente ao trabalho de implemento da coleta dos dados, codificação, tabulação e análise dos resultados; e 4) Redação do relatório, que inclui a elaboração do relato definitivo com indicações e críticas.

Deste modo uma proposta de pesquisa deve conter as seguintes questões:

- 1) **O que pesquisar?** É a definição do problema, a hipótese que se quer verificar devendo ser formulado como pergunta, deixando claro e preciso a problemática.
- 2) **Para que pesquisar?** A relevância teórica e prática, para realizá-la devem ser apontadas pela organização.
- 3) **Por que pesquisar?** É importante apontar os objetivos e defini-los pontualmente.
- 4) **Como pesquisar?** Define a metodologia e indica a leitura operacional da pesquisa.
- 5) **Quando pesquisar?** Estabelece um cronograma de atividades, contemplando todas as etapas com base no tempo exigido pela organização para a tomada de decisão.
- 6) **Com que recursos?** Refere-se ao orçamento financeiro e a programação dos recursos humanos necessários.
- 7) **Por quem?** É a definição da equipe de coordenação e de execução da pesquisa.

Assim, as pesquisas de opinião voltadas para definir, construir e manter de forma evolutiva e contínua o conhecimento sobre o consumidor-alvo, possibilitam o direcionamento das campanhas de comunicação e a ampliação dos negócios, ganhando espaço junto às organizações. Também as técnicas qualitativas, menos tradicionais, hoje estão sendo incorporadas nas análises e ajudam na diminuição dos riscos na tomada de decisões. Maneiras inovadoras de resolver um problema como, por exemplo, levantar as resistências psicológicas a um determinado produto, localizar geograficamente determinado segmento de consumidores, definir a permeabilidade de um novo conceito entre os clientes, perscrutar a imagem e o valor agregado de uma marca e demais dimensões do mercado tão necessárias para se compreender, explicar e antever o comportamento de consumidores e concorrentes são informações que podem ser observadas pelas pesquisas de opinião.

Neste procedimento, é possível ter acesso aos vários dados disponíveis dentro e fora das organizações, transformando-os em informações não só para diagnosticar e responder rapidamente as necessidades de negócios da empresa, mas para participar ativamente, do processo decisório desta.

Assim, indiscutivelmente, as especialidades e os diferentes métodos e tipos de pesquisas tornam-se de máxima importância na criação do valor dos produtos (incluem-se aqui as seis categorias de produtos: ideias, serviços, pessoas, locais, organizações e bens físicos), permitindo um alto índice de acertos nos negócios.

Hoje, o empresário entende a importância que o *feedback* e a pesquisa de opinião podem agregar ao seu negócio. Calcada em metodologias e técnicas para levantamento das opiniões dos consumidores e não num mero amontoado de suposições, palpites, intuições ou tentativas de imitações dos concorrentes, ela proporciona informações relevantes na crescente complexidade da atual sociedade, já que não há homem de negócios, por mais experiente que seja, que possa ter a pretensão de conhecer todos os elementos que interferem na sua empresa.

É por meio de pesquisas, que visam definir as necessidades e desejos dos consumidores, que se descobre quais são os diferentes bens e serviços que as pessoas compram durante a vida. O conteúdo emocional da marca, o que identifica e mobiliza o consumidor e os aspectos relevantes do consumidor alvo (*heavy-user*). A partir delas perscrutam-se as associações ou posicionamentos do consumidor, que são um conjunto de fatos ou especificações que o diferencia dos demais. Com elas pode-se definir a melhor forma de nos comunicar com o consumidor, conhecer crenças e avaliações que o ajudem a se sentir bem sobre a escolha da marca. É comum, após a compra, o consumidor enfrentar certa dissonância decorrente de características insatisfatórias do produto ou ouvir comentários favoráveis sobre outras marcas. Assim, os dados sobre o consumidor possibilitarão a criação de estratégias que justificarão sua decisão e o tornará um consumidor habitual.

Não há dúvida sobre a importância da pesquisa, resta-nos, porém evidenciar que a busca de um profissional capacitado para realizá-la é essencial na obtenção de resultados fidedignos. Pior do que não realizar pesquisas é fazer pesquisas mal feitas, com resultados que induzem ao erro.

Segundo a teoria da concepção social do indivíduo (HARMON, 1981), são as pessoas que constroem a realidade social a partir de suas interações com os outros. Partindo desse pressuposto, uma das questões fundamentais que surgem com base nesta teoria é a da compreensão ativa da natureza humana, a qual sustenta que os indivíduos interagem com seu ambiente numa relação recíproca. Em outras palavras, as pessoas atribuem sentido às suas próprias ações e, por decorrência, determinam as consequências que são de seu interesse, em vez de simplesmente responderem aos fatores de seu

ambiente, como prega a concepção da interpretação passiva. Portanto, influenciar e ser influenciado pelas circunstâncias transforma o indivíduo num produto de interação social.

Nesta ótica, verifica-se que o sistema social suscita a necessidade de procedimentos para medir e avaliar as opiniões, os valores, o comportamento das audiências, os efeitos nas atitudes dos atores coletivos e os interesses individuais ou grupais: via pesquisa de opinião. Percebe-se, então, que os grupos sociais e os indivíduos são fontes de conhecimentos e interesses diversificados que, se perscrutados e analisados, indicarão aspectos da realidade social cuja contribuição é fundamental, não só para os negócios, mas para o aperfeiçoamento da sociedade.

Nos dias de hoje, as pesquisas de opinião já fazem parte do cotidiano da população e têm grande visibilidade na mídia, no mercado, na academia e para as análises sociais. É comum abrir jornais e revistas e encontrar levantamentos sobre o que pensam as pessoas a respeito dos mais variados temas, tais como intenção eleitoral, avaliação de produtos, uso de drogas entre adolescentes, o futuro dos idosos no País, entre outros.

A pesquisa de opinião oferece elementos de análise e uma base de dados concreta para que o comunicador cumpra seu papel de interagir com os grupos de interesse em seu ambiente e auxilia os gestores a estabelecer relacionamentos eficientes com os diversos públicos interlocutores. Ela pode ser formativa ou avaliativa. A primeira contribui na formação ou construção dos programas, identificando os públicos estratégicos; estabelecendo como a organização pode se comunicar para desenvolver relacionamentos de qualidade com esses públicos; dá suporte para melhoria da estruturação departamental, a fim de facilitar a comunicação; e determina como a organização pode alinhar seu comportamento com as necessidades de seus públicos. Já as avaliativas são as que monitoram os programas, como, por exemplo, a repercussão na mídia, os pré-testes e pós-testes das campanhas, ou as avaliações das estruturas, das políticas e do comportamento organizacional. As pesquisas avaliativas podem acontecer em quatro níveis de análise: no nível do programa, atendendo aos objetivos específicos de determinado programa, avaliando o conhecimento sobre o mesmo, as atitudes e comportamentos tanto dos públicos como de membros da organização em relação a este. No nível funcional, quando a pesquisa se refere a vários programas para diferentes públicos, como é o caso dos *benchmarks* ou das auditorias. Em nível organizacional, quando utilizada para monitorar e avaliar a qualidade dos relacionamentos estratégicos e em nível social para analisar os impactos ou as contribuições que as organizações trazem para o bem-estar geral da sociedade.

Sem dúvida, a pesquisa de opinião tem suas diferentes formas de abordagens do real enfrentado a antinomia entre os enfoques estruturais (teorias globais, holistas) e os que privilegiam as ações individuais. O século XX foi palco de um brutal desenvolvimento destas abordagens, então denominadas “metodologias de pesquisas”, envolvendo teorias construídas a partir da observação do real (empirismo) e outras proposições que se preocuparam com o rigor dos métodos científicos, com a geração de conhecimentos exatos e objetivos (racionalismo).

Já no século XXI, as abordagens interacionistas como os grupos focais e as pesquisas de observações do coletivo, tornaram-se os ditames da contemporaneidade. De tal modo é possível escolher dentro de um vasto *menu* de métodos quantitativos e qualitativos o que melhor se adequará a diferentes situações e objetivos.

O cerne das pesquisas quantitativas se reparte entre a descrição e a explicação, medindo variáveis e examinando as associações entre elas. Geralmente, as pesquisas que se utilizam das abordagens quantitativas são feitas por amostragem.



Denominadas de pesquisa de opinião, estudo de opinião ou sondagem de opinião, ou ainda, vulgarmente designadas como sondagens, ou surveys, referem-se a levantamentos estatísticos de uma amostra particular de determinado universo. Por exemplo, para se conhecer a opinião dos moradores de uma cidade sobre um assunto, não se entrevista a população toda. Em regra, seleciona-se um grupo representativo para se colher as opiniões de uma população, fazendo-se uma série de perguntas a este pequeno número de pessoas e, então, transferindo-se as respostas para o grupo maior, determinando um intervalo de confiança. Por isso, são utilizadas técnicas estatísticas no sentido de que este venha a refletir a opinião desta comunidade, calculando-se um erro estimado e uma probabilidade de acerto.

Já os métodos qualitativos incluem grupos focais estruturados e semiestruturados; as entrevistas não estruturadas com participantes-chave; as observações dos comportamentos de membros de públicos ou de outros indivíduos enquanto realizam seus trabalhos de rotina; as pesquisas de tendências, a participativa, a ação e a de estimativa rápida, enfim todas as metodologias que permitem levantar aspectos valorativos, princípios, motivações, julgamentos e percepções de um grupo de pessoas em particular.

Não existe uma dicotomia entre ambas as metodologias - qualitativas e quantitativas -, já que elas se complementam. As variações das pesquisas de opinião podem ocorrer conforme seus objetivos, o tipo de informação a ser requerida, o tempo para se efetuar-la, os custos ou recursos disponibilizados e escopo. E, ainda é preciso definir e programar a pesquisa em termos da metodologia a ser aplicada, considerando os seguintes quesitos: as unidades de análise (quem vai ser abordado na coleta de dados); a lógica e a técnica de amostragem ou do corpus da pesquisa (no caso das qualitativas); a montagem e o pré-teste do instrumento de coleta, o trabalho de campo e as medidas de verificação, a forma de análise e da triangulação dos dados, a maneira de se apresentar os resultados e as discussões sobre os possíveis vieses.

Há, normalmente, tantas razões para se fazer uma pesquisa de opinião quanto há tipos de pesquisas e variações disponíveis ao pesquisador. Desde um censo demográfico, pesquisas sobre produtos, preferências ou satisfação de consumidores, estudos acadêmicos, epidemiológicos, políticos, eleitorais, sociais, entre outras. A variedade de tais propósitos é extensa demais para enumerá-las, todavia três objetivos permeiam estes interesses: exploração, descrição e explicação ou experimentação.

Assim, sem pretender exaurir as várias tipologias e desenhos de pesquisas de opinião apresentam-se algumas das terminologias mais usuais no mundo atual .

**Auditoria de Opinião** - Tipo de pesquisa para construção de diagnóstico, utilizado por diversas assessorias de Comunicação no Brasil que visa levantar a familiaridade e a favorabilidade de uma determinada organização, produto, pessoa, local ou ideia. Afere-se como a imagem é percebida e retida pelos públicos estratégicos. Na auditoria de opinião, envolve-se a avaliação da imagem corporativa ou institucional, composta pela imagem financeira (reputação financeira e de negócios), comercial (valor dos produtos e serviços oferecidos), interna (clima interno, valorização dos recursos humanos, adequação cultural) e pública (midiática e do ambiente).

A auditoria de opinião alia as vantagens da informação qualitativa com a segurança dos dados quantificáveis. Percepções sobre compromisso, relacionamento, satisfação, nível de confiança, credibilidade, identidade, reputação são levantadas a partir de questionários ou entrevistas em profundidade, utilizando-se de escalas de valoração, indicadores de

desempenhos, índices e pontuações na tentativa de estabelecer valores tangíveis para diagnosticar a imagem. É possível citar inúmeras pesquisas de atratividade, na qual se avaliam aspectos quantitativos, físicos e fatores valorizados por diferentes segmentos de públicos. Assim, uma cidade de clima frio pode ser atrativa para alguns e para outros não, um hotel fazenda pode seduzir quem gosta de sossego, enquanto outro valoriza estar localizado na área mais urbanizada da cidade.

**Pesquisa Quantitativa: levantamento, sondagens ou surveys** - Apesar das distintas denominações, emprega técnicas específicas, peculiares à investigação científica, tais como a objetividade, a criticidade e a racionalidade. A partir de um conjunto de proposições lógicas, esta permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, tendo como base uma amostra representativa da população de forma estatisticamente comprovada. Para a coleta de dados, o instrumento utilizado normalmente é o questionário estruturado, composto de questões fechadas, cujas respostas contêm alternativas pré-determinadas ou ainda o questionário semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas. Este tipo de pesquisa pode ser aplicado: pessoalmente (diretamente com o entrevistado) no local de trabalho, nas residências ou em pontos de fluxos de pessoas, conforme o escopo amostral; via telefone ou rede web utilizando-se de formulário eletrônico formatado para receber as informações diretamente no sistema de processamento; ou ainda via impressos, encaminhados pelo correios ou encartados em revistas e publicações, restringindo-se a amostragem voluntária, ou seja, apenas pessoas de determinado perfil que responderão de forma voluntária.

**Pesquisa de Painel** - Se o objetivo for examinar algum processo dinâmico, com mudanças ao longo do tempo, a pesquisa de opinião do tipo Painel seria o desenho mais apropriado. O ponto de partida é selecionar uma amostra antes de qualquer intervenção e, posteriormente, acompanhar as mudanças que ocorreram no percurso temporal ou mesmo após a interferência provocada. Por exemplo, um comício político, uma orientação religiosa ou ainda uma experimentação de um produto ou serviço, podem ser considerados como uma intervenção. Se o processo de mudança ocorrer num período relativamente curto, a pesquisa de Painel é viável, porém, se, por outro lado, o problema da pesquisa tratar de tendências temporais mais amplas, as dificuldades serão maiores, pois o pesquisador depende dos dados dos vários momentos para inferir o processo de mudança nos indivíduos com o passar do tempo. Em tal caso, talvez seja preferível trabalhar com a pesquisa de tendências, dada a complexidade do estudo.

**Estimativa Rápida** - Permite a realização de pesquisas de satisfação/opinião de forma rápida e prática, com infinitas possibilidades de uso como: supermercados, restaurantes, lojas, bares, cafés, bancos, escolas, empresas aéreas, empresas de transporte, concessionárias, setor de RH de empresas, hotéis, universidade e, inclusive, candidatos e lideranças sociais. Consiste em entrevistas em profundidades com líderes de opinião sobre o assunto abordado, de modo a obter um panorama amplo sobre o cenário social, político ou de mercado, identificando problemas de atendimento, qualidade, preço, além de informar o que o consumidor/cidadão valoriza. Apesar de ser razoavelmente rápida, necessita de pessoal de campo especializado em entrevistas em profundidade, a fim de selecionar e interrelacionar as informações, à medida que os dados vão surgindo para se construir um panorama com características mais evidentes sobre o assunto pesquisado.

**Pesquisas Políticas e ou Eleitorais** - Hoje em dia, estas fazem parte da democratização da América Latina, interagindo com outros atores-chaves neste processo, tais como a mídia, as elites locais, os partidos e candidatos, os apoiadores, a população e até os poderes internacionais.

Quando se fala em pesquisa política, a maioria das pessoas se refere àquelas voltadas para levantar a intenção de voto, quando muito, saber alguns aspectos do eleitorado como em que cidades estão os eleitores de tal candidato, ou ainda, em que gênero ou escolaridade estes se enquadram. Mas a pesquisa política é muito mais que isso. Envolve todos os tipos de levantamentos, grupos focais, pesquisas de ambiente, de conceitos e de atitudes que fornecem parâmetros para as decisões políticas junto aos parceiros, colaboradores e cidadãos. São aquelas que identificam as falhas e pontos de estrangulamento da comunicação política. As que subsidiam as campanhas eleitorais e os programas de governo segundo as demandas sociais. As que avaliam os benefícios e serviços públicos, as que trazem informações relevantes para ajudar candidatos e gestores na área política. E são também as eleitorais, que definem o perfil do eleitor e quantificam a intenção de voto nas proximidades dos pleitos.

O mau uso político das pesquisas de opinião pode ocasionar uma representação incorreta da verdadeira agenda pública e, portanto, desencadear o empobrecimento do conhecimento político das elites sobre quais são os assuntos prioritários para a população. Por exemplo, quando são usadas para legitimar um golpe de Estado no qual as pesquisas servem como matéria-prima para a desestruturação da democracia em nome da vontade popular, ou da dita opinião pública.

**Pesquisa Via Rede Web** - Nos últimos anos, percebe-se uma série de possibilidades no uso da Internet. As pesquisas de opinião aparecem como um forte instrumento de socialização das informações e também como um meio para se levantar a opinião dos cidadãos que se comunicam pela rede, seus comportamentos, perfis, demandas e aspirações. Nenhum outro meio de comunicação anterior à Internet exigiu do usuário a entrega de tantas informações sobre si mesmo para ter acesso a ela. Há sistemas que permitem sondar todo o histórico de navegação de uma pessoa: a identificação dos usuários por seu IP (siga em inglês para protocolo da internet) que desvela seu endereço na rede, o tempo que passou conectado, se utilizou blogs e redes sociais, quais sites visitou etc. São meios que possibilitam investigar uma infinidade de assuntos em tempo real sobre consumo, raça, idade, posturas políticas, a exposição de determinado produto, pessoa (candidatos, líderes, artistas) ou ideia, identificação de temas em evidência, mapeamento de assuntos sensíveis, opiniões dos formadores de opinião, entendimento de impulsos e intenções enfim, isso é pesquisa de opinião na rede.

Bastante utilizadas atualmente por proporcionar agilidade na coleta e no processamento dos dados, embora estejam restritas a usuários de Internet, as pesquisas na Web ganham cada vez mais força. São rápidas, seu custo é bem inferior às realizadas pelos processos tradicionais e oferecem estatísticas ou análises aprofundadas. Qualitativas ou quantitativas, com fins de mercado, avaliativas, políticas e eleitorais ou baseadas em observações de sites de relacionamentos, avaliam dados específicos sobre a interação entre indivíduos, ou coletivos de grupos, comunidades ou nações, nas mais variadas dimensões.

**Grupo Focal (Focus Group)** - A técnica qualitativa de Grupo Focal consiste na reunião de cerca de dez a doze pessoas com características mais ou menos homogêneas – em termos de escolaridade, gênero, ou idade - que são convocadas para uma discussão conduzida por um moderador e, a partir dela, se obtêm os dados desejados. Realizada em salas de reuniões com acomodação para os participantes e outra conjugada, equipadas com espelho “one way” ou com circuito de TV, para permitir o acompanhamento das discussões pelos profissionais auxiliares e até mesmo pelo cliente. Este tipo de pesquisa tem suas ações orientadas por um roteiro previamente definido e, para facilitar as análises, as sessões são gravadas em áudio e vídeo.

Muito utilizada na área de *marketing*, a prática do Grupo Focal tem alcançado atualmente notoriedade nas ciências sociais, na política e também para o levantamento de imagens - sejam elas corporativas, de produtos, marcas, pessoas, cidades etc. - a fim de identificar os valores intangíveis que estão agregados a elas. Apesar de sua estrutura simples, a complexidade desta técnica está na interpretação, na análise, ou seja, na leitura das informações coletadas, dada a riqueza e profundidade dos dados que se extraem nestas discussões. A subjetividade da transposição das falas e os diversos aspectos que intervêm no contexto de produção destas discussões podem gerar avaliações imprecisas e são focos de críticas pelos autores mais convencionais.

**Pesquisa Participativa** - É um método que rompe com os estigmas de imparcialidade e distanciamento entre pesquisadores e pesquisados. Ambos fazem parte de todo o processo investigativo numa relação de interação ativa. Assim como na pesquisa ação, ela promove uma transformação no grupo que participa do processo investigativo. Utilizada para educação, antropologia, sociologia, administração de gestão participativa, serviço social e comunicação, ela implica na presença constante do observador, no compartilhamento das atividades do grupo - convivência de interesses e fatos - e na necessidade do pesquisador “assumir o papel do outro” para poder entender o sentido de suas ações. Frequentemente, é efetivada em vários “seminários”, nos quais se discutem as problemáticas e as soluções, incluindo pesquisas exploratórias intermediárias sobre os assuntos em discussões.

No campo da comunicação é considerada muito eficaz para se trabalhar os problemas internos das organizações, de gestão, de relacionamentos e de clima organizacional. Por ter sua metodologia focada na interação entre pesquisador e pesquisado mostra-se como uma inovação previsível no campo da opinião pública, gerando quase sempre uma transformação nos envolvidos, mesmo que, algumas vezes, somente em nível de repertório e experimentação. Pode ser também aplicada para: observar os fenômenos importantes ligados a experiências populares de comunicação; para realizar estudos de recepção; e para resolver problemas de comunicação e propor soluções. Normalmente, o resultado reverte para o próprio investigado e, por isso, evidencia-se a importância de se socializar os dados levantados com o grupo pesquisado.

## Algumas Ponderações

Se de um lado temos autores que defendem a geração de conhecimentos mais fidedignos, a instrumentalização da forma de se fazer pesquisa e ciência, a neutralidade e objetividade dos dados, por outro temos os que acreditam que o

conhecimento humano só é possível a partir da pesquisa empírica e da reflexão.

As críticas as pesquisas de opinião são diversas. Vistas como ferramenta de manipulação, distorcendo o espírito de representação das instituições democráticas; acusadas de orientar as preferências cidadãs maximizando a opinião de determinados grupos de interesses na construção das respostas; taxadas como redutoras da opinião pública e consideradas como enquetes políticas domesticadas, cujas opiniões são previamente limitadas em função das opções de respostas pré-estabelecidas; ditas instrumentos potenciais dos interesses retóricos das elites mais do que oportunidades autênticas para a expressão das maiorias; como obstrutoras da discussão pública ao invés de estimulá-la; como influência aos votantes em períodos pré-eleitorais; tidas como forma de especulação por agentes da bolsa e políticos para benefício privado; acusadas de levantar os anseios da população para orientar produto de necessidades comerciais que não tem compromisso com o social; denunciadas por banalizar a própria opinião pública ao pesquisar assuntos frívolos ou apenas se ater a dados superficiais capazes de atrair a atenção do público e dos anunciantes, estimulando um círculo no qual forcem a entrada destes na agenda de interesse público; entre outros pontos negativos que envolvem tantos os aspectos metodológicos como os fins para as quais são utilizadas.

Por outro lado são vários os argumentos que enfatizam as vantagens das pesquisas de opinião, tais como: sua contribuição para aproximar os interesses e opiniões dos públicos; seu valor no apoio as decisões negociais, pessoais ou coletivas; seu estímulo para um tipo de fiscalização seja em relação a um produto ou serviço ou em relação à conduta e decisões políticas das lideranças; a oportunidade de aumentar a qualidade da informação sobre os mais variados assuntos, inclusive os governamentais; a possibilidade de dar voz pública aos cidadãos no período eleitoral; além de suas propriedades pedagógicas, ao induzir ao autoconhecimento informando sobre o que é considerado normal ao ser humano, ou seja, noções e conceitos sobre a vida em sociedade.

No entanto, paradoxalmente, o que se observa é que, embora tenhamos consciência de que as mudanças no mundo impactaram nossa forma de ver as organizações e os atores que se relacionam ou fazem parte desta, percebe-se que as pesquisas de opinião também, de certa forma, quando veiculadas pela mídia expõem a opinião dos consumidores ou classificando os perfis de grupos e os de estilos de vida, determinam uma circularidade de valores que impactam na opinião pública.

De fato a pesquisa de opinião é um instrumental que possibilita a análise das características da opinião pública em relação a algumas de suas propriedades, fornecendo indícios para a classificação de um contexto. Por exemplo, se são consensuais determinadas opiniões ou conceitos em um segmento de público ou se são divergentes (polarizadas), latentes ou ativas, as expressões sobre um assunto e assim por diante. Ela nos fornece dados mais ou menos aprofundados, mas que tem como parâmetro a “visão”, a “imagem”, ou seja, a opinião dos envolvidos, que, por sua vez, está alicerçada nas informações e experiências destes. As possibilidades são inúmeras e, com as novas tendências de um mundo cada vez mais interconectado, empresários, organizações e consumidores podem se beneficiar muito, com esta ferramenta de mensuração de opiniões.

## Referências

- HARMON, Michel M. Action theory for public administration. Nova York: Longman, 1981.
- DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens [trad. Sandra Regina Netz] 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- SANTOS, Célia M. R. G. dos. Eleições e pesquisas no século XXI: a prática das metodologias combinadas. In: SANTOS, Célia M. R. G. (org) Opinião pública e eleições. Faac-Unesp: Bauru, SP, 2013, p. 49-64.
- SANTOS, Célia M. R. G. dos. A pesquisa de opinião e a prática de relações públicas. In: SANTOS, Célia M. R. G. (org) Relações Públicas, faces e interfaces. Faac-Unesp: Bauru, SP, 2013, p. 29 – 42.
- SANTOS, Célia M. R. G. dos. A pesquisa de opinião na mensuração de imagens: Facticidades e validade. In: Opinião Pública e Imagem (org). São Paulo: Faac/Unesp, 2008, p. 57-84.
- SANTOS, Célia M. R. G. dos. A pesquisa de opinião na mensuração de imagens: Facticidades e validade. In: Opinião Pública e Imagem (org). São Paulo: Faac/Unesp, 2008, p. 57-84.
- SANTOS, Célia M. R. G. dos. Pesquisa na web: um mar de oportunidades para quem sabe navegar In: Opinião Pública: tendências e perspectivas no mundo virtual (org) São Paulo: Faac/Unesp, 2009, p.107-122.
- SANTOS, Célia M. R. G. dos. Pesquisa Eleitoral e Opinião Pública: os efeitos recíprocos. In: Opinião Pública e Marketing Político São Paulo: Faac/Unesp, 2007, p.117-140.

artigo 04

# GOVERNANÇA & SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

*Maria Aparecida Ferrari\**

\*Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo. Professora-pesquisadora da ECA/USP. Diretora Editorial da Abrapcorp para o período 2012 – 2014. Co-autora do livro **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**, juntamente com James Grunig e Fábio França, 2ª. edição revisada e ampliada, Editora Difusão, São Paulo, 2011; **Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas**, com Fábio França, editorial La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 2011; e **“Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones”**, por la Editorial Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú, 2012, juntamente com Fábio França. É autora de artigos publicados em revistas científicas nacionais e internacionais e professora-visitante de várias universidades latino-americanas.

2

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## O novo contexto brasileiro

**N**os últimos anos, o Brasil tem sido referência mundial em relação a seu crescimento econômico e consolidando-se como um dos grandes mercados emergentes, juntamente com Rússia, Índia, China e África do Sul, os chamados *BRICS*<sup>1</sup>. O país passou a ser respeitado internacionalmente e vem alcançando, desde 2010, bons índices de estabilidade econômica e política. Agregando a isso, vale a pena ressaltar que em setembro de 2014, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística anunciou que o país passava o número de 203 milhões de habitantes, ou seja, o Brasil tem exatamente a metade da população da América do Sul.

Dados de pesquisas apontam que em 2014, a classe média passou a representar aproximadamente 91 milhões de habitantes, quase a metade da população brasileira. Do ponto de vista econômico, isso traz um forte impacto no crescimento do consumo, uma vez que entre 2002 e 2012, o salário mínimo subiu 172,5% e o resultado para o brasileiro foi de um ganho real de 54,3% nesse período. Dados do Pnad<sup>2</sup> mostram que 50,1% da população brasileira tem acesso a internet e contam com um celular.

De acordo com os rankings internacionais o Brasil é considerado a sexta maior economia mundial, porém ocupa o 48º. lugar em termos de competitividade global, segundo o *Global Competitiveness Report* de 2012-2013, do Fórum Econômico Mundial. Para reverter o cenário de falta de competitividade será necessário uma série de intervenções para melhorar o ambiente de negócios no país e, por consequência na prática da sustentabilidade em todos os setores: Estado, sociedade civil e cidadãos.

Se, por um lado, o desenvolvimento econômico - que estava alicerçado na abertura econômica, na política de estabilização e no crescimento da população - deu origem ao crescimento da classe média que impulsionou o aumento do consumo, por outro lado observa-se que houve um desequilíbrio na dimensão ética, tanto por parte do Estado como das empresas privadas. Podemos afirmar que esse resultado tem suas causas nos fenômenos da globalização e do neoliberalismo. Infelizmente o Brasil não tem tido êxito em mostrar ao mundo suas qualidades com a mesma facilidade que tem para expor suas mazelas, como os escândalos políticos e financeiros e a violência urbana. Dados da pesquisa Trust Barometer

.....  
1 O termo BRIC é uma sigla que foi criada em 2001 pelo economista Jim O’Neill, do banco Goldman Sachs. A expressão foi utilizada por ele pela primeira vez no estudo “Building Better Global Economic BRICs”, para designar o grupo de países integrado por Brasil, Rússia, Índia e China, países emergentes, que passaram a ocupar posições relevantes na economia mundial. A partir de 2010, com a inclusão da África do Sul (em inglês, South Africa), o grupo passou a ser denominado BRICS

2 PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) do IBGE feita em 2013 com 362.555 pessoas em 1.100 municípios.



2014, realizada anualmente pela agência de Relações Públicas Edelman Significa, mostram que desde 2010 o Estado e os políticos têm sido os mais mal avaliados por aproximadamente 30 mil pessoas entre 18 a 64 anos respondentes da referida pesquisa, não só no Brasil, como nos demais 25 países que participam do empreendimento da agência. Esses números reforçam que a população brasileira não confia nos seus governantes e esse comportamento tem se expandido até os CEO's que nas últimas versões da pesquisa tem perdido se reconhecimento, causado pelos escândalos corporativos.

Quando analisamos o macro ambiente observamos uma nova configuração dos negócios no mundo composto por vários fatores como: a) a desfroneteirização dos mercados reais e financeiros, por meio da consolidação de blocos econômicos e de mercados comuns; b) os acordos bilaterais e frequentes quebras de barreiras de entrada em vários países e setores; c) a circulação global do capital; d) o estímulo à competitividade e a produtividade; e) o processo de privatizações; f) a paulatina diminuição do poder e da influência do Estado; e g) os novos *players* globais, como a China.

Resumindo, as empresas brasileiras estão sendo forçadas a reformular suas estratégias de gestão e estruturas societárias como resultado das interferências do mercado global. Com isso, destaca-se o papel das práticas de governança corporativa e os métodos de manutenção e controle da reputação e conceito das empresas, considerado um importante diferencial e vantagem competitiva na atração por investimentos e busca por melhores resultados no mercado.

Esse novo modelo de transações e funcionamento das grandes empresas têm efeitos sobre a *performance*, uma vez que os posicionamentos estratégicos são dependentes do alinhamento de interesses entre as partes contratantes. Para um aprofundamento no exame dessas questões deu-se início o desenvolvimento da teoria da governança corporativa que será comentado mais adiante.

As razões pelas quais a gestão das organizações tenha seguido o processo da governança corporativa pode ser elencado nas seguintes justificativas:

1. Aumento dos conflitos entre os acionistas e gestores – oportunismo cada vez maior dos gestores face à dispersão do capital e ausência dos acionistas, como pela luta constante entre os acionistas majoritários e minoritários por direitos mais equitativos;
2. Questionamento do papel dos conselhos de administração e por anseios de mudanças de conduta e gestão, contribuindo para um aumento da transparência e por um maior comprometimento quanto aos resultados almejados;
3. Crescente força do papel dos gestores, com autobenefícios em escalas exageradas, gestões muito focadas em curto prazo, diretrizes e estratégias constantemente alteradas tendo muitas vezes o gestor como beneficiário imediato e, por fim, a manipulação dos resultados.

Nesse processo de adoção de novos modelos de gestão como a governança corporativa, se reforça a prática da responsabilidade social das organizações, uma vez que a ética e transparência são dimensões vitais para as práticas empresariais e estão na essência do conceito de sustentabilidade.

O conceito de sustentabilidade tomou grandes proporções e adquiriu respeito e relevância no ambiente empresarial a partir do início do século XXI. O aumento dos problemas socioambientais, a preocupação da sociedade com o desenvolvimento sustentável do planeta e as práticas nocivas do capitalismo fizeram com que as organizações, em particular as empresas privadas, olhassem com mais cuidado para os impactos que suas atividades estavam causando na cadeia produtiva, de valor e humana.

Analisando o contexto empresarial nota-se que, independente do estágio de adoção das práticas de sustentabilidade, as organizações, dos mais variados segmentos e portes, estão revendo suas práticas econômicas e financeiras como forma de atender as duas dimensões da governança corporativa: a ética e a transparências de seus negócios. As organizações estão percebendo que a sustentabilidade não pode ser praticada somente no seu eixo ambiental, mas a sustentabilidade está presente em todos os processos de atividade da empresa. Segundo Elkington (2007), as empresas começaram a reagir à pressão de diferentes setores da sociedade, como consumidores, governos e investidores e passaram a incluir a sustentabilidade como solução de longo prazo para seus negócios.

Porém, há que tomar cuidado, pois muitas organizações, por não entenderem o que significa ‘sustentabilidade’, se deixam levar por ações pontuais relacionadas ao ‘meio-ambiente’. Tal postura é falsa e não traduz a essência do conceito de sustentabilidade que será analisado na última parte desse texto.

Por último, tanto a governança corporativa como a sustentabilidade precisam ser comunicadas estrategicamente e como resultado devem gerar ‘sentido’ nas pessoas.

O processo de comunicação deve ter a função de difundir as políticas da governança corporativa e da sustentabilidade; essa função é vital para o sucesso das organizações. Segundo Livesey e Kearins, (2002) as ações de sustentabilidade nas organizações têm consequências tanto nos seus negócios como para a reputação positiva. Os autores afirmam que as organizações que são percebidas como mais sustentáveis geralmente sofrem menos consequências negativas por parte de seus stakeholders, como os grupos ativistas, agências reguladoras do governo e também pela mídia.

Nesse sentido os objetivos de comunicação para a governança corporativa e a sustentabilidade devem ser: planejar as ações de comunicação como parte integrante do modelo da governança corporativa, disseminar e compartilhar os conceitos e práticas sustentáveis para toda a organização e todos os seus públicos de relacionamento; aproximar os funcionários e a comunidade da empresa; identificar objetivos em comum entre as diversas áreas da organização; gerar respostas coerentes de acordo com o comportamento da empresa; adequar os comportamentos de todos os atores da organização em torno da visão de sustentabilidade empresarial; e integrar todos os processos por meio da comunicação, para que a gestão sustentável faça parte de todas as atividades da empresa.

Mediante a reflexão sobre a governança corporativa, sustentabilidade e comunicação, esse capítulo oferece uma análise sobre o novo cenário contemporâneo no qual as organizações não devem apenas sobreviver, mas que cresçam com responsabilidade e solidariedade que merece a humanidade e o planeta.

## Novo caminho para as organizações: crescer em contextos vulneráveis

Segundo Grunig, Ferrari e França (2011, p. 137), “não há como refletir sobre o comportamento das organizações sem analisar o contexto no qual elas estão inseridas. Reconhecemos que esta análise pressupõe a compreensão de vários processos, entre eles o da globalização com todas as consequências dele decorrentes tanto da dimensão dos indivíduos quanto da coletividade». Essa afirmação nos leva a refletir que para as organizações crescerem no atual

contexto contemporâneo, elas necessitam estar mais conectadas a tudo o que acontece ao seu redor e também tomar decisões mais rápidas para conseguirem competir com as suas concorrentes.

Como fontes geradoras de riquezas, as organizações acumulam cada vez mais poder em poucas mãos e tem retornado constantemente ao centro das grandes turbulências. O modelo de gestão de muitas organizações tem sido colocado em xeque nos momentos em que a base financeira de sustentação se vê abalada por episódios como a crise mundial que começou em 2008 nos Estados Unidos com o desencadeamento do mercado de hipotecas e que se alastrou pela economia como um todo, contaminando o sistema financeiro mundial e deixando perdas bilionárias para o sistema bancário, afetando a vida de mais da metade das pessoas do planeta. Recentemente os conflitos vividos por alguns países no norte da África demonstraram a fragilidade dos sistemas político e econômico, além da influência das religiões na luta por poder desmedido em que as consequências são compartilhadas por todos nós.

Diante do atual cenário, que mostra a vulnerabilidade dos países frente ao impacto de crises mundiais e dos desastres naturais, as organizações estão lutando para vencer os desafios presentes e se preparando para tomar posição de ganhadoras com o objetivo de conseguir vantagens em um mundo cada vez mais complexo e vulnerável.

Segundo Grunig, Ferrari e França (2011, p. 143) “o termo *vulnerabilidade*<sup>3</sup> tem um caráter multifacetado e abrange várias dimensões. Não podemos esquecer a máxima que diz que no mundo globalizado o espirito do vizinho contagia todos os parceiros, ou seja, a vulnerabilidade a que estão expostas as organizações tem a força de impactar regiões, países e continentes”. Os autores conceituam ‘vulnerabilidade’ como uma situação de fraqueza ou debilidade na qual as organizações se encontram diante de eventos que podem colocar em risco sua performance causados por ambientes de intensa competitividade e riscos. A partir dessa definição é possível identificar diferentes graus de vulnerabilidade a qual estão sujeitas as organizações.

A vulnerabilidade das organizações depende, fundamentalmente, da maior ou menor ação interveniente de dois tipos de agentes: os externos, que são os riscos, ameaças e impactos oriundos do micro e macro entorno e que afetam sua performance dos negócios e seu comportamento diante de seus públicos; e os internos, que são os impactos que podem surgir do enfraquecimento dos laços de confiança interpessoal dos trabalhadores e das percepções que eles têm sobre a organização.

A questão da vulnerabilidade também foi observada na Teoria da Excelência, quando Grunig (1992) afirma que um ambiente turbulento e complexo com pressão de grupos ativistas estimula organizações a desenvolver uma função de relações públicas excelentes. Na realidade, ele se refere às organizações ‘mais vulneráveis’ que dependem de um controle maior nos seus contextos interno e externo e da crescente pressão causada pelos públicos estratégicos. Dessa forma, Grunig (1992) e sua equipe estabeleceram como hipótese que o ativismo poderia prejudicar as organizações que caminhavam na direção da excelência e que estas deveriam estar mais dispostas a posicionar as Relações Públicas numa posição

.....  
<sup>3</sup> Vulnerabilidade: originário do vocábulo ‘vulnerável’, do latim *vulnerabilis*, substantivo feminino que significa “que pode ser vulnerado. Diz-se do lado fraco de um assunto ou de uma questão, do ponto pelo qual alguém pode ser atacado ou ferido”. (Dicionário Aurélio, 1995). Hogan et. al. (2001) notam que autores como Cutter (1996) identificaram dezoito tipos diferentes de definição de *vulnerabilidade*. Esse termo faz parte do vocabulário tanto da academia quanto do senso comum, sendo usado sob vários pontos de vista e significados.

estratégica para que os comunicadores pudessem participar mais de perto da tomada de decisões frente às ameaças do ambiente.

Desta forma, a vulnerabilidade pode ser decorrente da incapacidade da organização de se aproveitar das oportunidades disponíveis no ambiente para melhorar sua situação no mercado. Outro fator que está diretamente relacionado com o grau de vulnerabilidade de uma organização é o nível de incerteza ao qual estão expostos os executivos, e que, por sua vez, está relacionado com a maior ou menor dificuldade que eles encontram para observar, planejar e agir em um território de instabilidades. Isso ocorre porque fomos educados para enfrentar labirintos e hoje nos encontramos atravessando pântanos de areia movediça (Manucci, 2008).

## Governança Corporativa

Com o crescimento do mercado de capitais brasileiro nas últimas duas décadas, a Governança Corporativa passou a estar na pauta das organizações de capital aberto. As questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre o controle e a gestão. O modelo vem então sendo adotado no mundo todo, não somente pelas empresas de capital aberto, mas também por empresas familiares ou com mais de um proprietário que também sofrem com as divergências de interesses.

O sistema de governança corporativa adotado pelas empresas depende, em grande parte, do ambiente institucional no qual está inserida. O Estado, por meio da definição dos sistemas financeiro e legal modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investidores, influenciando o modelo de governança das empresas. Desta forma, os países apresentam diferenças significativas entre os sistemas de governança corporativa das suas empresas.

Segundo Baitello (2007), no Brasil, a Governança Corporativa surgiu na década de 1990, como consequência da reconfiguração do mercado acionário brasileiro. Algumas das mudanças que funcionaram como fatores geradores e impulsionadores das práticas de Governança Corporativa foram: a) o aumento da competitividade dos mercados mundiais, ocasionado pelas possibilidades da tecnologia, impactando o fluxo financeiro de capitais e a alocação de mão-de-obra; b) a intensificação da globalização dos mercados, com o aumento substancial das transações comerciais globais ocasionadas pela desregulamentação de vários mercados, bem como de fusões e aquisições de companhias em todo o mundo; c) a estabilização econômica de vários países, incluindo o Brasil, suportada por uma onda de crescimento econômico que após alguns abalos nos mercados asiáticos e da América Latina, já dura mais de 10 anos; d) a série de privatizações, notadamente nos países em desenvolvimento e no Leste Europeu; e, d) o engajamento dos Estados por meio da instituição de vários tipos de incentivos e iniciativas institucionais que tornaram possível à atividade empresarial uma atuação mais abrangente e mais segura, tais como, no caso brasileiro, a aprovação da nova lei das S/As (2001), criação dos códigos de governança corporativa do IBGC (1999) e da CVM e a criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa (2001).

No Brasil, o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa foi criado em novembro de 1995 com o objetivo de melhorar a governança corporativa no Brasil, sendo a primeira organização da América Latina totalmente focada na

discussão do tema. A iniciativa da criação do IBGC tinha como foco a reunião de profissionais para discutir as melhores práticas dos conselhos administrativos das empresas de capital aberto. Progressivamente o Instituto foi se desenvolvendo e incorporou às suas atividades palestras com profissionais conceituados e criou o curso de formação de conselheiros e passou a desenvolver pesquisas sobre o tema no Brasil. Em 1999 foi lançado o primeiro “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” do país, abordando temas como o relacionamento entre controladores e minoritários e diretrizes para o funcionamento do Conselho de Administração.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (sócios), Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. As boas práticas de governança corporativa seguem quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2004). O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2004) está estruturado em quatro princípios básicos:

**Transparência** - disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam do interesse dos públicos. Não se restringe ao desempenho econômico-financeiro, contempla demais fatores como os “intangíveis” que conduzem à criação de valor. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

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

**Prestação de Contas (*Accountability*)** - os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

**Responsabilidade Social Corporativa** - os agentes da governança devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Social Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A ‘função social’ da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio da tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

## Compliance

Devido as crises administrativas, fraudes contábeis, escândalos corporativos e riscos eminentes pelos quais passam as empresas, o *Compliance* é uma das práticas que tem ganhado espaço nas organizações nas últimas décadas. A origem

do termo *compliance* está relacionada ao verbo inglês *to comply*, que, segundo o Dicionário Inglês Michaelis, significa “cumprir, satisfazer, corresponder a, obedecer, estar de acordo”.

Segundo Finuras (2007, p.50) “os gestores e executivos das empresas multinacionais e globais têm de lidar com a mudança constante num jogo em constante alteração, que não pode ser ganho, mas que deve ser continuamente jogado de novas formas”. No passado, enquanto as lideranças tinham o foco apenas no lucro e no crescimento da empresa, nas últimas décadas o gestor tem a grande tarefa de olhar para sua organização além dos aspectos financeiros e administrativos. O aspecto cultural é fundamental em um mundo globalizado. Um dos pressupostos atuais numa organização global, é que o gestor seja responsável por delinear estratégias mais do que táticas para alcançar os objetivos organizacionais. Mais do que nunca, os gestores globais precisam pensar sistemática e abertamente nas organizações como culturas, que se adaptam para sobreviver. Para conseguir tal objetivo, as pessoas nas organizações devem ser geridas de uma forma integral, ou seja, devem ser capacitadas para trabalhar com as mudanças e serem motivadas a criar novas formas de realizar seu trabalho.

No Brasil, o *compliance* foi estabelecido em 1998, com a Resolução do Conselho Monetário Nacional, no. 2.554 que determinou a implementação de sistema de controles internos. Mais do que uma atenuante, o *compliance* é uma exigência do mundo capitalista. Sua prática, antes da lei, é uma bússola na qual as organizações devem se pautar para implantar a governança corporativa e as práticas de sustentabilidade. Vale destacar a relação importante que existe entre a prática do *compliance* e a preservação da boa reputação. Resultados de estudos revelam que existe uma relação direta entre estar em conformidade com as regras e garantir condutas corretas com a imagem que as organizações têm diante dos seus concorrentes e públicos de interesse. Ou seja, uma reputação positiva também está atrelada a prática de procedimentos internos aplicados e defendidos pelas organizações no seu dia a dia. Para Manzi (2008), a reputação se baseia na síntese de como os clientes e acionistas confiam e acreditam na organização. Quando uma empresa cumpre com as suas obrigações legais, seja com seus públicos estratégicos, assim como com órgãos fiscalizadores, existe grande probabilidade de que os públicos tenham uma opinião positiva e, conseqüentemente ela passa a estar em posição de destaque no mercado em que atua. Existe uma triangulação ideal que deve ser a meta das empresas: a ética e transparência juntamente com as práticas de sustentabilidade são o caminho legítimo para obter uma reputação positiva por parte dos públicos.

A existência de programas de *compliance* nas organizações brasileiras é um dos requisitos que têm reforçado o comprometimento das empresas com a integridade, boa conduta administrativa, transparência e ética nos negócios, pelos critérios da CGU - Controladoria Geral da União e do Instituto Ethos. Atualmente, ainda são poucas as empresas que estão inseridas no Cadastro de Empresa Pró-Ética. Alguns exemplos são: 3M do Brasil, AES Eletropaulo, AES Sul, AES Tiete, Caixa Econômica Federal, CPFL Energia, EDP Energias do Brasil, Infraero, Johnson Controls Building Efficiency e a Siemens. Todas essas organizações solicitaram a participação de forma voluntária e atenderam aos requisitos estabelecido pelo projeto e foram aprovadas pelo Comitê Gestor do Cadastro, composto por representantes da CGU e do Instituto

Ethos, além de membros de outras instituições nacionais.<sup>4</sup>

A empresa Siemens passou a ser a referência para essa prática devido ao escândalo de corrupção, em 2006 e que fez a companhia implementar globalmente o Programa de *Compliance*, tornando-se referência mundial com o passar dos anos. Com o estabelecimento do programa em nível global, em 2007, a Siemens nomeou um CCO - *Corporate Compliance Officer* que criou uma estrutura corporativa e, a partir daí, cada sucursal da empresa estabeleceu a sua área com o objetivo de atender as definições da companhia. Estimativas mostram que o caso da Siemens está longe de ser exceção. Segundo um estudo da consultoria PwC divulgado em fevereiro de 2012, 33% das empresas brasileiras já sofreram algum crime financeiro nos últimos 12 meses. Em 2010, essa fatia era de 24%. Curiosamente, em 71% dos casos, a fraude foi cometida por alguém de dentro da empresa.

## A comunicação como processo estratégico permanente na gestão da governança corporativa e da sustentabilidade

A gestão da governança corporativa e da sustentabilidade têm, na sua base, o princípio dos relacionamentos com seus *stakeholders*. Uma organização que se comunica com seus *stakeholders* tendo como base um mapa de seus principais públicos estratégicos (acionistas, diretores, fornecedores, funcionários, mídia, etc.) tem mais chances de conseguir o apoio e confiança de seus *stakeholders*. Na questão do desenvolvimento sustentável, é igual, pois uma organização para ser ética e transparente deve valorizar os relacionamentos com cada *stakeholder*, identificando suas expectativas e, em seguida, interagindo com simetria de interesses.

Portanto, a comunicação da governança corporativa e da sustentabilidade deve estar ancorada em um perfeito conhecimento dos *stakeholders* ou público estratégicos da organização. O conhecimento dos públicos é uma necessidade básica de toda organização, tanto para o planejamento como para administrar os relacionamentos. Para Grunig, Ferrari e França (2011), os profissionais de Relações Públicas devem mensurar os relacionamentos para, em seguida propor programas de comunicação que venham a contribuir para a qualidade de relacionamentos a longo prazo. Um relacionamento de credibilidade, parceria e confiança possibilita, em muitos casos, a resolução mais rápida de problemas e conflitos organizacionais; de outra forma, bons relacionamentos geram comprometimento, trocas de conhecimento, informação e satisfação dos públicos. A governança corporativa também tem como propósito estabelecer relacionamentos com determinados públicos, uma vez que se trata de um sistema e uma estrutura de poder pelo qual as organizações são administradas. Por isso, está diretamente ligada à atividade de Relações Públicas.

A governança corporativa atua em nível estratégico e a comunicação deve ser o processo que permite unir os in-

.....  
<sup>4</sup> O Comitê Gestor é composto ainda por membros da Confederação Nacional de Indústrias (CNI), Federação Brasileira de Bancos (Febraban), BM&F Bovespa, Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), Instituto de Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

tegrantes da organização e seus demais públicos para lograr um diálogo permanente que deve resultar em uma troca de significados para cada público. Baitello (2007) menciona três interfaces estratégicas entre Relações Públicas e Governança Corporativa para que o resultado final seja o fortalecimento do relacionamento dos *stakeholders* com a organização.

A primeira interface é a *conscientização* – significa conscientizar a alta administração (conselhos e presidência) que a governança corporativa, além de direcionar práticas de gestão, é uma filosofia que tem como princípios a transparência (desejo de informar), a equidade (igualdade de acesso às informações), a prestação de contas e a responsabilidade social corporativa. Os princípios citados devem, ainda, ser estendidos a todos segmentos de públicos interno. Nesse processo de conscientização, o profissional de Relações Públicas é um dos mais indicados a participar, uma vez que atua para a construção da cultura organizacional e no planejamento estratégico da comunicação.

Em segundo lugar, vem a *mediação* – atuar na mediação entre as organizações e seus *stakeholders* é uma das principais funções das Relações Públicas. Não podemos limitar a função mediadora apenas no sentido de informar, mas sim de comunicar e criar sentido. São os princípios básicos da governança corporativa pressupõem uma comunicação transparente entre a organização e seus *stakeholders*, atuação esta que visa negociar conflitos de interesses dos envolvidos e garantir a reputação e perenidade da organização.

A *reputação* é a terceira interface - está baseada em um valor que se constrói mediante um relacionamento constante e uma gestão eficaz ao longo do tempo. A reputação é a representação coletiva das ações e dos resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para múltiplos *stakeholders* (Fombrum, Rindova, 1998) e é criada ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas.

Administrar e gerir os processos comunicacionais, de forma a criar, estruturar e validar os valores organizacionais para atingir o processo de internalização dos conceitos na mente do indivíduo está diretamente conectada com a Governança Corporativa, o que é comprovado quando os coeficientes estatísticos demonstram o impacto positivo da reputação e do relacionamento sobre as receitas das empresas.

## Sustentabilidade como valor das organizações

A definição clássica, defendida pela ONU, pertence ao Relatório Brundtland, (1987) e afirma que o “desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações”. Contudo, Elkington (2001, p. 20) vai mais além na sua análise quando afirma que a “sustentabilidade é o novo paradigma do século XXI”, provavelmente por entender que o fenômeno da sustentabilidade representa um novo valor a ser incorporado na sociedade, fruto de um processo de transição que se estenderá ao longo das próximas décadas.

Segundo Boff (2012) o conceito elaborado por Brundtland (1987) é correto, mas conta com duas limitações: é antropocêntrico, pois só considera o ser humano, e nada diz sobre a comunidade de vida, ou seja, outros seres vivos que também precisam da biosfera e de sustentabilidade. Desta forma o referido autor elaborou seu conceito tentando dar uma amplitude mais integradora possível a sua definição. Boff (2012) afirma que a “sustentabilidade é toda ação destinada



a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução”.

Nesse capítulo defendemos a sustentabilidade como um valor que está intrínseco tanto nas pessoas como nas organizações. Está relacionado com o DNA da pessoa e com os elementos da cultura organizacional. Também representa uma nova maneira de fazer negócio. Para ser sustentável as práticas corporativas devem ir além da adequação legal – *compliance* – devem produzir soluções inovadoras ao mesmo tempo que gera valor ao negócio.

Para entender como o princípio da Responsabilidade Social se transformou no conceito de Sustentabilidade, apresentamos uma linha do tempo que apresenta a evolução dos conceitos, como resultado das mudanças do contexto mundial. A Tabela 1 mostra como os conceitos de RS foram introduzidos e mais tarde se transformando em uma dimensão cada vez mais importante para a existência das empresas e instituições.

**Tabela 1 - Evolução do conceito de Responsabilidade Social para Sustentabilidade**

1950	1960/1970	1980	1990	2000/2010
<p><b>Prática de benefícios para os acionistas</b></p> <p><b>Responsabilidades pelo negócio e observância da lei</b></p>	<p><b>Início do desenvolvimento de pesquisas acadêmicas sobre RS e Ética</b></p> <p><b>Maximização do lucro - a empresa deve maximizar a riqueza dos seus acionistas, obedecer à lei e ser ética</b></p>	<p><b>Concepção da teoria dos Stakeholders</b></p> <p><b>Início de pesquisas sobre a gestão dos stakeholders e sobre a performance social das empresas</b></p>	<p><b>Pesquisas sobre Governança Corporativa</b></p> <p><b>Debate: RS como área de gestão ou integrada às teorias de gestão?</b></p>	<p><b>Visão socialmente responsável</b></p> <p><b>Sustentabilidade: as empresas devem ser sensíveis às consequências potencialmente prejudiciais das suas ações nos vários grupos de stakeholders</b></p> <p><b>A empresa deve usar os seus vastos recursos - energéticos, informacionais, físico-químicos que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana - em prol do bem social</b></p>
	Milton Friedman	Archie B. Carroll e Gro Harlem Brundtland	Edward Freeman	L. Boff Eli Veiga

Fonte: autora do capítulo

Em 2008, Dahlsrud publicou um interessante estudo de análise de 37 definições de responsabilidade social corporativa/sustentabilidade e todas elas abordavam cinco dimensões que aparecem em todas as citações, que são: econômico, social, ambiental, voluntariado e *stakeholders*. As cinco dimensões que, segundo Dahlsrud, servem como base de todas as definições de RS/Sustentabilidade podem ser observadas na Tabela 2. Destas cinco dimensões, Dahlsrud concluiu que as expressões mais incluídas nas citações estudadas são as dimensões dos *stakeholders* e a social com 88% para ambas, seguidas pela dimensão econômica com 86%, 80% inclui o voluntariado, e a dimensão ambiental com 59% de presença nas definições.

**Tabela 2 - As cinco dimensões da RSE, aplicação do sistema de codificação, e Expressões - exemplo**

<b>Dimensões</b>	<b>A definição está codificada na dimensão se se referir a</b>	<b>Expressões-exemplo</b>
<b>Dimensão ambiental</b>	<b>Meio-Ambiente</b>	“um ambiente mais limpo” “preocupações ambientais nas suas operações de negócio”
<b>Dimensão social</b>	<b>Relação entre as empresas e a sociedade</b>	“contribuir para uma sociedade melhor” “relacionar as preocupações sociais com as operações de negócio” “ampliar as práticas no impacto junto as comunidades”
<b>Dimensão econômica</b>	<b>Aspectos socioeconômicos ou financeiros, incluindo a descrição da RS como uma operação de negócio</b>	“contribuir para o desenvolvimento econômico” “preservar a geração de lucro” “operações de negócio”
<b>Dimensão dos stakeholders</b>	<b>Stakeholders ou grupos de stakeholders</b>	“interação com os seus stakeholders” “como as organizações interagem com os seus empregados, fornecedores, clientes e comunidades” “relacionar-se com os stakeholders da empresa”
<b>Dimensão do voluntariado</b>	<b>Ações não prescritas por lei</b>	“baseado em valores éticos” “para além das obrigações legais” “voluntariamente”

Este estudo mostra, de certa maneira, uma contradição, na medida em que geralmente as pessoas definem Responsabilidade Social e Sustentabilidade com a dimensão ambiental ou “verde” – dimensão que aparece em último lugar na análise de Dahlsrud (2008). Outra análise interessante se refere ao comportamento filantrópico, de voluntariado, de cari-

Fonte: Dahlsrud , 2008, p.4

dade, que aparece em terceiro lugar. Desta forma, podemos inferir que existe uma visão distorcida na medida que muitas empresas veem a RS/Sustentabilidade com ações pontuais de ajuda humanitária ou filantrópica e não como um valor filosófico e estratégico que gera resultados positivos, tanto para as organizações como para as pessoas em geral.

Em março de 2012, Gro Harlem Brundtland, em uma entrevista concedida ao jornal Folha de São Paulo, fez uma análise crítica da situação atual do tema, dizendo que, após 25 anos de criação do conceito, muitas mudanças positivas aconteceram na sociedade. Na sua avaliação, o conceito de desenvolvimento sustentável se disseminou, expandiu e influenciou pessoas, países e empresas que se mobilizaram em torno da busca de soluções para um mundo mais sustentável. Mas o desenvolvimento sustentável ainda não é uma realidade. Para ela, “a totalidade do conceito, a visão dos pilares econômico, ambiental e social numa abordagem integrada de longo prazo, um padrão de desenvolvimento sustentável, não aconteceu em lugar nenhum”.

A constatação de Brundtland colabora para apontar o que, provavelmente, seja uma das principais contribuições de autores como Sachs (2008; 2009) e Veiga (2010). Ambos recuperam, com uma visão crítica e bem estruturada, a emergência da sociedade dar prioridade a um novo modelo de desenvolvimento, que priorize o desenvolvimento sustentável. Para Veiga (2010, p. 192) “apesar de todo esse nevoeiro, o generalizado emprego da expressão ‘desenvolvimento sustentável’ constitui sinal bastante auspicioso.

Indica, entre outras coisas, a extensão da tomada de consciência de boa parte das elites sobre a problemática dos limites naturais”.

É importante ressaltar o trabalho inovador e criativo de entidades brasileiras que, nas últimas décadas têm tido um papel de protagonismo em apoio às empresas e organizações estatais ou sem fins de lucro. Elas foram e continuam sendo as grandes bandeiras a favor de um novo modelo econômico que busca diminuir as brechas com das dimensões social e educacional. Não temos dúvida que tudo passa por uma educação de qualidade e de maior acesso à informação. Por isso, a comunicação passa a ser um processo educativo, na medida que faz que com todos possam ter informações relevantes que podem dar a oportunidade para a melhoria da qualidade de vida.

As duas dessas entidades brasileiras merecem ser citadas e conhecidas por suas propostas são o CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável e o Instituto ETHOS.

O CEBDS é uma associação que lidera os esforços do setor empresarial para a implantação do desenvolvimento sustentável no Brasil, com a efetiva articulação junto aos governos, empresas e sociedade civil. A entidade é a representante da rede do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais em todos os continentes. Foi a primeira instituição no Brasil a falar em **sustentabilidade** dentro do conceito do *Tripple Botton Line*, que norteia a atuação das empresas a partir de três pilares: o econômico, o social e o ambiental. O CEBDS foi responsável pelos primeiro relatório de Sustentabilidade do Brasil, em 1997, e ajudou a implantar no país, em parceria com a FGV e o WRI – *World Resources Institute*, em 2008, a principal ferramenta de medição de emissões de gases de efeito estufa, o *GHG Protocol*. Vale a pena mencionar a publicação, em 2008, do documento ‘Guia de Comunicação e Sustentabilidade’ que trata de orientar os comunicadores em como comunicar os conteúdos relacionados à sustentabilidade.

O Instituto Ethos tem a missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Uma das colaborações mais expressivas da instituição são os ‘Indicadores Ethos’, que em 2013 contam com 47 indicadores e abrangem as dimensões de visão e estratégia, social, governança aliada a gestão ambiental. Os indicadores estão alinhados às principais iniciativas e tendências nacionais e internacionais, como as diretrizes da GRI – *Global Report Initiative* e da norma ISO 26000. O Instituto Ethos, criado em 1998 e hoje é considerado uma das melhores referências para todos os países da América Latina sobre a conduta das empresas para a responsabilidade social.

## Conclusão

Comunicação, Sustentabilidade e Governança Corporativa são três dimensões intrinsecamente conectadas e essenciais para o bom funcionamento das organizações contemporâneas. A transição do Brasil para uma nova economia responsável, pautada por um modelo de produção e crescimento responsável, eficiente, inclusivo e justo começa a ser uma realidade, pelo menos em um pequeno número de organizações aqui instaladas. Preparar a sociedade brasileira para assumir uma postura sustentável e ética depende do modelo de governança corporativa e, também de um processo de comunicação simétrico que apoie e divulgue as ações organizacionais.

No caso específico do Brasil, um tópico cada vez mais combatido é o da corrupção. A pesquisa desenvolvida pelo Guia Exame de Sustentabilidade 2013, revelou que as políticas corporativas em combate à corrupção cresceram de 47,5% em 2010 para 52% em 2013. Um número expressivo de empresas multinacionais tem realizado treinamentos sobre práticas anticorrupção e/ou incorporado a área de *compliance* para regular seus processos. Também vale reforçar que as empresas que participaram da pesquisa tem deixado o amadorismo de lado na questão de criação de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Todas essas iniciativas têm como objetivo a busca pela sustentabilidade não como um custo, mas sim como uma chance de inovar para ganhar eficiência e também para dar melhores condições para seu capital humano.

Seja na área ambiental, como na social e na econômica, a comunicação passa a ser uma área aliada na divulgação das boas práticas e um processo de criação de sentidos para seus públicos.

## Referências

- Baitello, T. A. C. **Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis**. São Paulo: Faculdade Casper Líbero, 2007. Dissertação de Mestrado em Comunicação -. Faculdade Casper Líbero, São Paulo, 2007.
- Boff. L. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. São Paulo, Editora Vozes, 2012
- CEBDS. Conselho Empresarial Brasileiro para o desenvolvimento Sustentável. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: CEBDS-CTCOM, 2008.
- Dahlsrud, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, V. 15, P. 1 -13, 2006.
- Elkington, J. Empresas brasileiras estão longe dos padrões globais. Responsabilidade Social. **Gazeta Mercantil**, 2007.
- Elkington, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- Finuras, P. **Gestão Intercultural**. 2ª. edição, Lisboa, Silabo, 2007.
- Fombrun, C & Rindova, V. Reputation Management in global 1000 firms: A benchmarking study, **Corporate Reputation Review**, 1(3): p. 205-215, 1998.
- Global Competitiveness Report de 2012-2013, do Fórum Econômico Mundial.
- Grunig, J. E. (org.). **Excellence in Public Relations and Communication Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- Grunig, J. E., Ferrari, M. A. e França, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. edição, São Caetano do Sul, Difusão, 2011.
- IBGE -- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Pesquisa sobre população brasileira, 2013 – [www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)
- Livesey, S. M., & Kearins, K. Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports. The Body Shop and Royal Dutch/Shell. **Organization & Environment**, 15(3): 233-258, 2002.
- Manucci, M. **Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo**. Quito, CIESPAL, Editorial Quipus, 2005.
- Manzi, V. A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

Sachs, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

Sachs, I. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

Trust Barometer 2014. <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/>

Veiga, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

artigo 05

# MARKETING ESTRATÉGICO

*Sérgio Luís Ignácio de Oliveira\**

\*Graduado em Administração de Empresas, especialista em Administração e Administração Mercadológica, Mestre, Doutor e Pós-doutorando em História da Ciência (História do Marketing) e professor de Marketing da Anhembi Morumbi.

2

- **Sumário**
- **Próxima parte**

**M**arketing Estratégico é o esforço organizacional para identificar necessidades e desejos de um público alvo, estabelecer os diferenciais ou sua PUV – Proposta Única de Vendas - e o posicionamento estratégico para criar uma oferta de valor mais efetiva que os concorrentes. É o processo de pensar a organização como um todo para, posteriormente, direcionar os planos táticos da corporação. Sua importância deve-se ao fato que em mercados cada vez mais concorridos, pensar em termos de Marketing com foco no consumidor, e não na própria empresa, é fundamental para manter a competitividade. Neste processo as ferramentas desenvolvidas e que trataremos neste capítulo são: Estratégia de Desenvolvimento de Mercado, Segmentação de Mercado, Diferenciação, Posicionamento, Sistema de Informação de Marketing e Dinâmica Competitiva.

## Estratégias de Desenvolvimento de Mercado

Com o objetivo de criar valor para os consumidores uma organização deve em princípio estabelecer formas de desenvolver mercados, ou seja, avaliar as possibilidades de crescimento na qual temos: a) Crescimento Intensivo, b) Crescimento Integrado e c) Crescimento por Diversificação.

**a) O Crescimento Intensivo** - Consiste em melhorar os produtos sem mudar o negócio principal que atua. É o ato de analisar como o desempenho dos negócios existentes podem melhorar (Kotler e Keller 2012) por meio das seguintes estratégias: *Penetração de Mercado*, *Desenvolvimento de Mercado*, *Desenvolvimento de Produto* e *Estratégia de Diversificação*.

A *Estratégia de Penetração de Mercado* consiste em verificar se a empresa pode conseguir maior participação de mercado com os seus produtos atuais (Kotler e Keller 2012). Um exemplo deste tipo de estratégia é a *Starbucks*. Em suas lojas percebe-se uma infinidade de produtos comercializados com foco em seu produto principal, como acessórios, complementos para o café, CDs com as músicas tocadas no ambiente das lojas, além de uma variedade bem grande de outros sabores de café. Também no aumento das embalagens de cervejas, os famosos “litirão”, que objetiva o aumento do consumo.

Como *Estratégia de Desenvolvimento de Mercado*, a empresa analisa formas de desenvolver ou encontrar novos mercados para o seu produto atual (Kotler e Keller 2012), ou seja, o mesmo produto para um novo mercado, a venda de produtos existentes a novos clientes (Gilbert A. Churchill e Peter 2000). Neste sentido uma empresa pode reduzir o preço para entrar em novos mercados, assim como podem também direcionar suas estratégias para a baixa renda. Uma expansão geográfica como as empresas multinacionais como o Wal-Mart; a mudança de foco estratégico no mercado brasileiro



que estão direcionando suas estratégias para o mercado do Nordeste e Centro-oeste, desde produtos para as classes mais baixas como as mais altas.

Na *Estratégia de Desenvolvimento de Produto* as empresas investem na criação de produtos para atuar em mercados já existentes (Kotler e Keller 2012), ou seja, o mesmo segmento, mas com um produto diferente. São as inovações como os *tablets*, *smartphones*, entre outros produtos quando lançados.

**b) Crescimento Integrado** - Este tipo de estratégia empresarial-mercadológica consiste em crescer em torno de seu processo produtivo ou setor de atuação, no qual destacamos a Integração para frente, para trás e horizontal (Kotler e Keller 2012).

A *Integração para trás* é o tipo de estratégia usada quando uma empresa adquire parte ou a totalidade de seu fornecedor (Kotler e Keller 2012), podendo ser usada para enfraquecer o concorrente quando os dois compram de um mesmo fornecedor, para reduzir a dependência em termos de fornecimento, ou simplesmente quando visualiza uma oportunidade de negócios. A *Nestlé* há alguns anos adquiriu várias fazendas produtoras de leite para garantir um melhor diferencial competitivo no mercado.

A *Integração para frente* é a aquisição de parte ou a totalidade de seus distribuidores (Kotler e Keller 2012), sejam eles atacadistas ou varejistas com o objetivo de garantir um diferencial em seu sistema de distribuição ou, também, por verificar uma oportunidade de negócios. A *Coca-Cola* em alguns países acaba por adquirir as suas engarrafadoras.

A *Integração Horizontal* existe quando uma organização adquire seus concorrentes (Kotler e Keller 2012) como aconteceu em mercado brasileiro no setor bancário – *Santander x Real*, *Banco do Brasil x Nossa Caixa*, no setor alimentício com a compra da *Garoto* pela *Nestlé*, entre outras, nas quais adquiriram seus concorrentes como uma forma de crescer rapidamente no mercado, o contrário de um crescimento orgânico.

**c) Crescimento por Diversificação** - Nesta estratégia a empresa, como o próprio nome diz, acredita na diversificação de seus negócios para reduzir a dependências em determinados mercados, ou por verificar oportunidades que surgem no ambiente. É a identificação de boas oportunidades fora do mercado atual (Kotler e Keller 2012). Neste caso podemos citar como o exemplo a *Amazon* com a aquisição do *Jornal The Washington Post*.

Assim, depois da decisão de qual estratégia será usada para o seu crescimento no mercado, o próximo passo é identificar os mercados que pretende atuar, ou seja, os segmentos alvo foco das estratégias mercadológicas, no sentido de direcionar o processo de criar valor no mercado.

## Segmentação Estratégica de Mercado

Segmentação de Mercado é o ato de dividir o mercado em partes menores, com o objetivo de entender os desejos e necessidades dos consumidores e, conseqüentemente, criar produtos e serviços para eles (Oliveira 2007). É o ato de tratar os diferentes de forma diferenciada. É dividir para multiplicar, ou seja, dividir o mercado em partes menores para o seu

melhor entendimento e, assim criar produtos e serviços focados nestes clientes, conseguindo assim multiplicar os lucros da empresa. Os tipos de segmentação usadas são as descritas a seguir.

**a) Segmentação Geográfica** - Consiste em dividir o mercado em diferentes grupos ou unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros (Gilbert A. Churchill e Peter 2000), (Oliveira 2007), (Cobra 1992), (Casas 2001). Esta estratégia permite oferecer produtos de acordo com as características de compra de determinados locais, tanto em relação ao preço, qualidade e benefícios. Dentre vários exemplos deste tipo de segmentação, podemos destacar os jornais regionais sejam impressos ou digitais; sabores de sorvete comercializados em diferentes localidades; produtos com preços diferenciados para determinadas regiões como os mais altos nos grandes centros e os baixos nas periferias, entre outros.

**b) Segmentação Demográfica** - É o que entendemos como as características dos consumidores presente em uma região geográfica. Então, partindo deste pressuposto, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social (Oliveira 2007). Este tipo de segmentação é o mais usual no mercado, mas não deve ser o único.

*Idade e Ciclo de Vida* – é a idade propriamente dita da faixa de consumidores a ser trabalhada, e o ciclo de vida, ou seja, o estágio em que uma pessoa se encontra no decorrer de sua existência como infância, adolescência, puberdade, juventude, meia idade e terceira idade. Note como o público infantil está ficando “adulto” precocemente e diminuindo certos estágios em seu desenvolvimento. Isto leva a queda na compra de brinquedos, ao menos aqueles mais tradicionais como os bonecos “*Comandos em Ação*” e as bonecas *Barbie*, e ao mesmo tempo cria novas oportunidades como computadores, videogames, aplicativos para tablets e smartphones, enfim produtos tecnologicamente mais avançados de acordo com as características deste público.

*Sexo ou gênero* – neste tipo de segmentação concentra-se as estratégias em determinados grupos de consumidores de acordo com o gênero, como por exemplo as lojas *Marisa* tem como forte orientação o público feminino; cigarros, o *Marlboro* é tipicamente para os homens, apesar de também ter uma segmentação destinada aos jovens independente do sexo; perfumes com fragrâncias mais suaves para mulheres e mais forte para os homens; o desodorante *Axe* é estritamente masculino; revistas, a *Playboy* é destinada para os homens e a *Claudia* para as mulheres, entre outros produtos.

*Geração* – é a divisão do mercado por geração como as características de pessoas nascidas em uma determinada década. Nos Estados Unidos temos os *Baby Boomers*, pessoas nascidas no pós-guerra com muito poder de compra e que passaram pelas épocas áureas em seu país; os *yuppies* os famosos “mauricinhos” que se importavam apenas em ganhar dinheiro nas grandes corporações ou arriscando na bolsa de valores; agora temos os *Echo Boomers*, que são os filhos dos *Baby boomers* que possuem características como nascer plugados nas novidades tecnológicas, não serem fieis as marca e darem valor a empresas socialmente responsáveis; a geração Y de pessoas que nasceram após 1980 e que também nasce-

ram plugados no computador, são instáveis em seus empregos e altamente tecnológicos, e a geração Z nascidos na década de 1990, ainda mais plugados nos meios digitais.

*Classe social* – é a divisão do mercado pelo rendimento e pelas posses da família, na qual vai da classe “A” a mais alta até a classe “E”. Como exemplo temos produtos destinados para determinadas classes sociais como automóveis. Uma *BMW* é destinada a uma classe mais alta e os carros populares às classes mais baixas; hotéis com a graduação de suas estrelas; os produtos de marca própria destinados às classes mais baixas da população; uma caneta *Mont blanc* destinado às classes mais altas, entre inúmeros outros exemplos.

*Raça* – é outra característica que as organizações utilizam como diferencial competitivo para influenciar o padrão de compra de seus consumidores. Há alguns anos o que era mais latente ao menos em mercado brasileiro, eram as comidas onde poderíamos notar as chinesas, japonesas, tailandesas e árabes, ao menos as mais comuns.

*Nacionalidade* – algumas estratégias de Marketing visam atingir os públicos formados de diferentes nacionalidades, que podem ou não estar relacionadas à raça. Os Aeroportos normalmente transmitem suas mensagens em três línguas; restaurantes que oferecem comidas típicas; escolas onde mantém os costumes e tradições de outros países como os EUA, Inglaterra, Japão, Itália, entre outros; escolas de idiomas que ensinam o português para os estrangeiros; bares especialmente destinados a certas culturas, entre outras.

*Educação* – o mercado pode ser segmentado pelo nível educacional como os cursos oferecidos nas faculdades que existem certos requisitos para ingresso. No cinema, principalmente os filmes alternativos requerem um grau maior de instrução, assim como alguns programas de televisão, como documentários tais como o *Discovery Chanel* e *National Geographic*, entre outros.

*Religião* – a maioria das pessoas possui uma religião como forma de pensamento ou prática. Existem inúmeras religiões praticadas mundo afora, e cada uma impõe padrões de conduta para os seus adeptos, desde a forma de como gastar o seu dinheiro, como o que é consumido em termos de alimentos, roupas e diversão.

**c)Segmentação Psicográfica** - No tópico anterior estudamos as características, se assim podemos dizer físicas dos consumidores, agora, partiremos para os fatores psicológicos, ou a forma de pensar dos consumidores (Oliveira 2007) .

*Estilo de vida* – existem pessoas vegetarianas e, devido a este estilo de vida possuem características que as diferem de outros consumidores. Para eles existem restaurantes especializados, produtos orgânicos, livros, sites, comunidades na internet, blogs, entre outros. Também existem pessoas, principalmente do sexo masculino, que gostam de executar reformas em casa, reparos em aparelhos eletroeletrônicos, construir pequenos móveis, e desta forma são conhecidas como pertencentes a um estilo de vida do tipo “faça você mesmo”. As lojas de departamento possuem setores especializados neste segmento. Temos também os esportistas com o seu estilo de vida regrado, sem excessos em termos de alimentação, praticando atividades físicas regularmente. As barras de cereal foram criadas para esse público por ser uma alimentação saudável e de fácil transporte, como também os isotônicos, e uma infinidade de aparelhos, roupas e livros a respeito do assunto.

*Personalidade* – O mercado pode ser segmentado por variáveis relativas a personalidade dos usuários, no qual, dentre os tipos comuns podemos notar nas estratégias mercadológicas para pessoas com personalidade independente, impulsiva, e autoconfiantes. O mercado de cigarros é fértil nestes exemplos, principalmente quando as propagandas estavam liberadas nos meios de comunicação de massa. O cigarro *Marlboro* trabalhava a masculinidade com o *cowboy* desbravando o oeste e conduzindo a manada em meio a um grande desfiladeiro. O *Free* realçava a opinião dos consumidores ressaltando que fumar aquela marca era uma questão de opinião. É tentar relacionar aspectos da personalidade aos seus produtos para causar uma relação de identificação entre produto-consumidor.

**d)Segmentação Comportamental** - É a divisão do mercado em grupos que podem ser identificados com base nos conhecimento, atitude, uso, compra ou na resposta em relação a um produto( Kotler e Keller,2012), no qual destacamos.

*Ocasião* – produtos adquiridos em determinadas ocasiões, sendo de uso comum como os alimentos de uso diário como de higiene pessoal e alimentos e de uso especial como ovos de pascoa, panetone, viagens de férias, dia dos pais com as promoções das lojas com produtos masculinos, e dia das crianças com os lançamentos da indústria de brinquedos.

*Benefícios* – é identificar o que os consumidores esperam em relação aos produtos, como por exemplo qualidade, rapidez, economia, entre outras. Na compra de um automóvel alguns podem esperar conforto, enquanto outros design e um terceiro pode estar esperando status. Reparem, um mesmo produto com motivos diferentes de compra, percepções e benefícios.

*Índice de utilização* – o mercado pode ser segmentado pelo índice de utilização do produto, ou para simplificar a quantidade de vezes que os consumidores o utilizam/compram. Pode-se graduar este índice entre leve (*light-user*), médio (*mediun-user*) e grande (*heavy-user*). Embalagens “tamanho família” são direcionados a consumidores de muita frequência de uso.

*Status de fidelidade* – outra forma é segmentar o mercado pelo grau de fidelidade. Existem os *Fiéis Convictos*, aqueles que realmente são os torcedores da marca e compram somente de uma determinada empresa como os aficionados pelos produtos da Apple. Aqueles que são fieis a um produto, mas, se houver uma promoção interessante, ou uma oportunidade de compra única não pensará duas vezes para comprar do concorrente, são os *Fiéis Duvidosos*. Por último temos os *Infiéis*, aqueles que não se importam com a marca comprando produtos de acordo com a situação.

*Atitude em relação ao produto* – é a opinião em relação a empresa ou produto no qual destacamos o *Entusiasta*, gosta do produto e tenta convencer os demais; *Positivo*, gosta mas muitas vezes não tenta convencer outras pessoas; *Indiferente*, para ele tanto faz o que ocorre com a empresa ou produto; *Negativo*, não gosta do produto mas não demonstra a sua opinião; e *Hostil*, não gosta e ainda se torna terrorista da marca criticando-a em toda a oportunidade.

*Influência na compra* – é o foco nos tomadores de decisão, ou seja, aqueles que decidem a compra de um produto. Este tipo de segmentação varia de produto, de situação e de nível sócio econômico. Produtos destinados a casa como móveis, alimentação e roupas normalmente são as mulheres que decidem. Automóveis, eletroeletrônicos a decisão é do

homem. Outro tomador de decisão que está aparecendo atualmente é a criança, que influencia a compra de vários produtos, desde alimentos até eletroeletrônicos.

Estes são os tipos de segmentação de mercado existentes, ou como mencionamos as formas pelas quais as empresas podem dividir o mercado em partes menores para poder atender os consumidores. Lembre-se que o adequado é usar todas as segmentações descritas para garantir um diferencial competitivo para a organização.

## Diferenciação

Diferenciação é o esforço organizacional no sentido de construir uma oferta única para os consumidores delimitados na segmentação de mercado. É a capacidade de desempenho de uma empresa nas quais os concorrentes não podem ou não pretendem equiparar (Kotler e Keller, 2012). É entender que a diferença vem em primeiro lugar, é ela que define uma marca e a diferença de todas as outras e, as marcas morrem à medida que diminuiu a sua diferenciação (Trout 2000). Dentre as formas estratégicas que uma organização pode pensar em termos de diferenciação destacamos em relação ao Produto, Serviço e Imagem.

**a) Diferenciação de Produto** - No nível do produto, uma organização pode, com base no entendimento do que o consumidores esperam de valor em relação a oferta da organização, diferenciar de seus clientes em relação a *Forma, Características, Desempenho, Conformidade, Durabilidade, Confiabilidade, Facilidade de Reparo, Estilo* entre outros (Kotler e Keller 2012).

Na *Forma* consiste em estabelecer um diferencial em tamanho, formato ou estrutura física. Os produtos da *Apple* além de seu design possuem um formato distinguível por todos os consumidores. Em relação as *Características* podemos citar o caso do Sucrilhos *Kellog's* na qual uma de suas características é o fato de ser mais crocante que os demais concorrentes de mercado. Algumas empresas podem se diferenciar pelo seu *Desempenho* superior ao mercado, como o famoso caso dos amortecedores *Cofap* eternizada pela propaganda de Washington Olivetto na qual um cachorro *basset*, que literalmente tem o formato de amortecedor, fugindo de outros “cachorros maus” e demonstrando o seu desempenho. Existem marcas que possuem como diferencial a *Conformidade*, no qual garante que os seus produtos mantêm as mesmas características, independente do momento que é consumida, como no caso das empresas que usam as normas ISO9000 que garantem a conformidade de seus produtos.

Uma empresa também pode usar uma estratégia de diferenciação por meio da *Durabilidade*, demonstrando, como os famosos coelhinhos da *Duracell* que, naturalmente, duram mais que os concorrentes. Também pode se diferenciar por meio da *Confiabilidade*, como no caso do *Sedex*, que garante que a encomenda chegará conforme prometido, com o seu slogan *Sedex – Mandou, chegou. Facilidade de Reparo* pode ser usado em casos que os produtos adquiridos possuem certo valor agregado e pelo seu uso constante pode apresentar algum problema como no caso de computadores, automóveis e outros. A *Volkswagen* foi por muito tempo conhecida como um carro que se apresentasse problema qualquer mecânico

conseguiria arrumar. Temos também o *Estilo* como o visual do produto e a sensação que passa aos consumidores como o visual de joias, ou uma caneta *Mont Blanc*.

**b)Diferenciação no Serviço** - Quando o produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso pode estar nos serviços que poderão ser adicionados e valorizados para melhorar a experiência do consumidor (Kotler e Keller 2012). Neste sentido podemos destacar como formas de diferenciação *Facilidade de Pedido, Entrega, Instalação, Treinamento ao Cliente, Manutenção e Reparo, Devoluções* entre outros.

Como *Facilidade de Pedido* como exemplo temos as empresas *on-line* com as estratégias de venda do tipo “compre com apenas um click” para agilizar os pedidos, ou as lanchonetes *Mc Donald’s* com o seu cardápio por números de acordo com o lanche. Outra forma de diferenciação por meio do serviço temos as *Entregas* como no caso da *Casas Bahia* que entrega as suas compras em um período inferior ao prometido, assim, acaba por surpreender os seus clientes. Uma empresa pode se diferenciar em termos da facilidade ou auxílio na *Instalação* dos produtos adquiridos, como a compra de móveis com a sua instalação gratuita ou software que instala os produtos remotamente na casa dos consumidores.

Uma empresa pode se diferenciar em termos de *Treinamento ao Cliente*. As empresas de eletroeletrônico conseguiram se diferenciar com os manuais digitais. Empresas que atuam no B2B é fundamental o treinamento ao cliente, ainda mais quando na compra de produtos de alto valor agregado como um aparelho de ressonância magnética. Quando temos a *Manutenção e Reparo* podemos citar como exemplo os pacotes de manutenção oferecidos no ato da compra de eletrodomésticos, oferecidos mediante um acréscimo nas prestações. No caso de *Devolução*, é a possibilidade de devolver o produto caso o mesmo não o satisfaça. Neste sentido temos o caso da *Zappos* empresa de comércio virtual de sapatos. Caso o cliente não se sinta satisfeito, poderá devolvê-lo sem taxa alguma.

**c)Diferenciação por Imagem** - Por último temos a diferenciação por imagem no qual destacamos os *Símbolos* sejam as marcas ou os personagens que a representam. Talvez este seja o mais importante, pois o que os consumidores em sua grande maioria buscam são as marcas líderes e gostam de se identificar com estas organizações. Também se pode diferenciar por meio da *Mídia*, ou a forma pela qual apresenta as suas campanhas promocionais e acabam por se destacar, como as propagandas inesquecíveis da *Havainas* ou o garoto da *BomBril*. Temos o caso da *Atmosfera* que a empresa passa aos consumidores como o ambiente agradável de uma loja da *Starbucks* ou as suntuosas lojas da *Apple*. E por fim pode se diferenciar pelos *Eventos* que notabilizam os diferenciais de uma empresa como a *Red Bull*, relacionados a esportes radicais.

Enfim, estas são as formas que uma organização pode usar no sentido de se diferenciar em relação aos seus concorrentes de mercado para garantir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

## Posicionamento

Após a organização selecionar o seu público alvo por meio de uma estratégia de segmentação de mercado, identificar os diferenciais que realmente levam a uma vantagem competitiva chega-se ao posicionamento, ou seja, usar os diferenciais estabelecidos para garantir um espaço na mente do consumidor. Posicionamento preconiza que as marcas, devido a intensa concorrência, devem desenvolver formas para se destacar na mente do consumidor. Isto é, o principal campo de batalha que deve ser vencida pelas empresas é na mente do consumidor. Se uma marca ou produto ocupar um espaço de destaque na mente de seus clientes potenciais, o sucesso estará garantido. É tudo uma questão de como os clientes guardam determinadas características dos produtos em sua mente. “Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor” (Ries e Trout 2009, 16).

Para entender este conceito, veja o caso do *Bradesco*. O banco tinha como slogan “*Banco Completo*” como se presenciava em suas campanhas publicitárias. Quando o cliente pensava em um banco que atenda todas as suas necessidades, e acompanhava a sua evolução em termos de recursos financeiros (passando de um cliente normal para um cliente *Prime*) logo pensaria no *Bradesco*. Agora, com as mudanças estratégicas delineadas em seu planejamento estratégico, mudou o seu posicionamento para “*Presença*”, por ser um banco presente, não apenas em todos os locais, mas em todas as situações pelas quais os seus clientes possam necessitar.

Outro exemplo é a *Volkswagen*. Por muito tempo seu posicionamento foi “*Volkswagen, você conhece, você confia*”. Após estudar o comportamento dos consumidores percebeu que seus produtos fizeram parte de momentos importantes de suas vidas (todo mundo já teve em algum momento um automóvel da marca) e baseado nestas informações mudou seu posicionamento para “*Prefeito para você.*” Agora, em mais uma mudança estratégica o seu posicionamento mundial é “*Das Auto*” (o carro em alemão) para demonstrar excelência tecnológica e a engenharia vinculada aos alemães.

Neste processo as empresas podem usar das seguintes formas para se posicionar no mercado:

a) *Posicionamento por Concorrente*: quando uma empresa delimita as suas estratégias no sentido de fazer uma comparação com os concorrentes. Ou, como mencionado por Kotler (2000) alegar que de alguma forma é melhor que o concorrente. O ato de estabelecer um paralelo ajuda na percepção dos consumidores em relação aos diferenciais da empresa. Um exemplo que podemos destacar neste caso foi uma estratégia antiga do *SBT*. Quando era a vice líder de mercado, atrás apenas da *Rede Globo*, criou o e slogan: “*SBT, em nossa frente, só você*” – indiretamente destacava que era a segunda no mercado, mas se importava apenas com os seus telespectadores e não com o concorrente direto. Ou então a *Pepsi* no Brasil que como uma alternativa à líder de mercado usa o slogan “*Pode ser Pepsi?*”

b) *Posicionamento por Atributo*: neste é se posicionar com base em um atributo, como tamanho ou tempo de existência (Kotler 2000). Caso esta situações não seja possível, a alternativa é criar uma nova categoria para se tornar superior. Neste sentido temos a *Volkswagen* com o *Fox* - como não poderia ser o mais espaçoso entre tantas ofertas de mercado, criou uma nova categoria para poder ser comprado superior nesta classe e conseqüentemente na mente dos consumidores “*Fox – o*

*compacto mais espaçoso da categoria*”. Outro exemplo de posicionamento por atributo é o das pilhas *Duracell*. Qual o seu atributo superior? A durabilidade - sua estratégia foi bem formulada, pois, o seu atributo superior está presente em seu nome/marca.

c) *Posicionamento por Uso ou Aplicação*: consiste em se distinguir em relação ao uso específico do produto (Kotler 2000), como um automóvel com maior dirigibilidade, cartões de crédito aceitos em um maior número de estabelecimentos, o conforto de um tênis para corrida e o famoso creme dental que destaca que é o número um em indicação dos dentistas.

d) *Posicionamento por Usuário*: é o posicionamento do produto como o melhor para alguns grupos de usuário (Kotler 2000), como o *Gatorade* que é melhor para os esportistas. *Posicionamento por Categoria de Produto*: é quando um produto pretende ser líder em uma determinada categoria de produto (Kotler 2000), como o automóvel mais econômico da categoria, o pacote de serviços de telefonia móvel mais completo, entre outros.

f) *Posicionamento por Benefício*: se o posicionamento por atributo são as características, se assim podemos dizer físicas do produto, por benefício é tudo aquilo que o consumidor irá receber ao usá-lo. Neste sentido o produto é posicionado como líder em certo benefício (Kotler 2000), como por exemplo, o mundo da fantasia da Disney. O benefício que recebem por visitar os seus parques é o sentimento de estarmos num outro mundo, o da fantasia.

Para que uma estratégia de posicionamento seja adequada os gestores devem pensar nas referências competitivas do mercado. Devem-se identificar quais os concorrentes de sua categoria, para, com isso, identificar os pontos de diferença e os de paridade (Kotler e Keller 2012). Nos pontos de diferença é preciso analisar os consumidores, e entender quais são as suas verdadeiras necessidades e, principalmente se a empresa pode garantir esta oferta. De nada adianta uma vantagem superior ao mercado se não é isto que os consumidores esperam, ou se a empresa prometer e não cumprir. Nos pontos de paridade devem-se estudar quais são os concorrentes de mercado para que possa estabelecer o que existe de comum entre eles e a categoria, para assim pensar em uma forma de diferenciação.

Neste sentido temos uma proposta de posicionamento interessante no caso da *Skol – a cerveja que desce redondo*. Seu posicionamento está direcionado em relação aos pontos de diferença, este deve procurar identificar o que os consumidores desejam. Se é uma bebida que não deixa as pessoas “estufadas” ao consumir ou de acordo com os pontos de paridade, verificar quais os requisitos básicos dos concorrentes que deveriam ser atendidos e superados do que eles ofereciam.

## Sistema de Informação de Marketing

O Sistema de Informação de Marketing (SIM) pode ser entendido como um processo constante de recebimento de dados internos e externos que uma organização pode obter, e sua transformação em informações (por meio de relatórios sejam eles físicos ou por meio eletrônico) que auxiliem a tomada de decisão (Oliveira 2007). Ou ainda, como:



Um complexo estruturado de pessoas, máquinas e procedimentos em interação, projetados para gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes, coletadas tanto de fontes internas como externas da empresa, para uso como base para tomadas de decisão em áreas de responsabilidade específica da administração de Marketing (Kotler 2000).

O SIM cresce de importância à medida que os mercados tornam-se maduros. Repare como o mercado de telefonia móvel cresce a cada ano. Este crescimento aumenta a distância entre os gestores e seus mercados, invalidando decisões baseadas em experiência e intuição, tanto pela redução do conhecimento dos consumidores o que torna inviável o relacionamento “cara a cara”, e também pelos altos valores e os riscos envolvidos em decisões rotineiras de mercado - cada ponto perdido de participação de mercado ou uma estratégia frustrada significa milhões de prejuízo para a empresa. O *SIM* é composto dos seguintes subsistemas: *Sistema de Informações Internas*, *Sistema de Inteligência de Marketing* e *Sistema de Pesquisa de Marketing* (Cobra 1992), (Gilbert A. Churchill e Peter 2000), (Kotler e Keller 2012), (Oliveira 2007).

**a) Sistemas de Informações Internas** - É o conjunto de dados que circulam dentro do sistema produtivo nas quais podemos destacar as seguintes tipologias (Oliveira, 2007):

- *Informações dos Clientes* - são dados relativos aos preços (diferenciados ou não), quantidades compradas, nome, localização, condições de pagamento, forma de entrega, pagamento ou não de frete, data do pedido, nome do comprador ou responsável, data da compra, características de consumo, entre outras necessárias ao conhecimento dos consumidores.
- *Informação de produção* - Ciclo de pedido, capacidade de produção (por linha de produto, por planta fabril, por funcionário), custos de matéria-prima. São informações referentes à fabricação do produto.
- *Informações de lucro* - Este relatório pode ser dividido por produto, por linha de produto, por tipo de cliente, por planta fabril, por cliente, entre outras.
- *Informações de vendas*: São os dados de vendas anual, semestral, semanal e diário, dividido por produto, por linha de produto, por tipo de cliente, por centro de custos, por região geográfica, por vendedor, por concorrente, fatia e percentual de mercado, previsão de vendas e estágio do ciclo de vida do produto.
- *Informações financeiras*: Créditos concedidos, descontos praticados por clientes, condições de pagamento ou financiamento, por região ou promoção, orçamentos das áreas, limites de compra dos clientes, entre outras.
- *Informações de pessoal*: Como rotatividade dos funcionários, contratações, transferências, promoções, ausências, *turn-over*, pesquisas de satisfação dos colaboradores.

**b) Sistema de inteligência de Marketing** - São informações do mercado e do ambiente onde a empresa está inserida como dados de mercado como concorrentes (diretos, indiretos e genéricos), clientes (atuais e potenciais), tendências de mercado, enfim, informações macro ambientais que podem alterar e influenciar o bom andamento empresarial, que podem ser adquiridas por processos sistematizados dentro da empresa ou por consultorias especializadas. Cabe destaque que estas informações são o que conhecemos como em uma análise SWOT como as ameaças e oportunidades.

**c) Sistema de Pesquisa de Marketing** - Pesquisa de Marketing é um instrumento valioso para o Marketólogo, principalmente com as constantes transformações pelas quais passam os mercados. Podemos defini-la como uma forma sistemática, organizada e pontual de coleta, registro e análise de dados para entender problemas da organização e detectar oportunidades mercadológicas (Oliveira 2007). Dentre as respostas esperadas em uma pesquisa de mercado podemos destacar:

*Característica do mercado* – Existe uma necessidade insatisfeita? Como o consumidor decide sua compra? Quando compra? Como? Esta ocupado pela concorrência?; *Potencial de mercado* – O mercado possui potencial de crescimento? Está estagnado? É um mercado rentável? ; *Participação de mercado* – Qual a participação de mercado da empresa? Existe a capacidade de melhorá-la?; *Produtos da concorrência* – Análise do *Marketing Mix* da concorrência com o objetivo principal de detectar os pontos fracos, e aproveitar as oportunidades para enfraquecer o concorrente e aumentar a participação de mercado, ou simplesmente copiar (melhorando, é claro) as suas estratégias; *Aceitação de novos produtos* – Utilizados na análise para o lançamento de novos produtos no mercado. É o processo de verificar se existe uma necessidade insatisfeita no mercado. Este procedimento não significa garantia de sucesso do produto, mas, lançar um produto sem uma pesquisa preliminar é suicídio; *Tendências de mercado* – Qual a tendência do mercado? Como se comporta o consumidor com relação ao meu produto? Meu produto é sensível às mudanças dos consumidores?

Para que as respostas vindas do mercado sejam adequadas devemos saber o que perguntar, pois as respostas sempre serão de acordo com as perguntas feitas, boas ou más. Um bom pesquisador, independentemente de sua área de atuação, se destaca pela qualidade de perguntas feitas ao seu objeto de pesquisa.

Desta forma temos o SIM que funciona como um catalisador de informações, as quais podem ser tanto internas como externas, com o objetivo de subsidiar as decisões que possam satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

## Dinâmica Competitiva

Como forma de analisar o relacionamento da empresa com o mercado, objetivando detectar as ameaças e oportunidades existentes no ambiente estratégico, bem como as formas de se relacionar com os seus *players*, neste ponto nos deteremos nas estratégias usadas pelos competidores de mercado.

**a) Estratégia do Líder** – Apresenta-se agora as estratégias do líder de mercado, que pode se utilizar das seguintes formas de atuação no mercado em relação aos seus competidores de mercado.

*Expandir a Participação*- O líder pode aumentar a sua participação por meio do aumento das vendas, com o uso de estratégias para atrair novos usuários ou aumentando a utilização dos usuários atuais (Kotler e Keller 2012). Neste sentido temos: *Novos usuários* – cuja estratégia de *Penetração de Mercado* consiste em buscar novos usuários no mesmo segmento de mercado que atua, seja por meio de consumidores que anteriormente não usavam o produto ou conquistando clientes da concorrência. Percebe-se esta situação quando as empresas usam estratégias de promoção como redução de

preço, brindes, concursos e outras formas de atrair aqueles consumidores que ainda não compravam da empresa.

Também se pode expandir o mercado com uma estratégia de entrar em *Novos Segmentos*. Isso ocorre quando a empresa realiza alguma alteração em seu produto para entrar em segmentos de mercado que anteriormente não atingiam. Veja o caso da *Coca-Cola*, ela voltou a comercializar o seu produto em embalagem de vidro, pois assim pode reduzir o preço e entrou nas classes mais baixas da população, a já famosa Base da Pirâmide. Também temos o caso dos carros populares, do panetone que começou a comercializar seus produtos em embalagens de celofane para atingir as classes mais baixas, celulares com dois chips, entre outras estratégias.

*Expansão Geográfica* - Ocorre quando a empresa visualiza oportunidades em outros mercados. Como exemplo pode-se citar o mercado do norte e nordeste. Com o aumento do padrão de compra da região, várias empresas estão direcionando suas estratégias para atender a este mercado. A *Kibon* comercializa sorvetes com sabor de frutas regionais. A *Nestlé* vende uma versão mais espartana de seu *Nescafé*, chamado de *Dolca*.

Outra forma de expandir a participação de mercado e garantir uma *Maior Utilização por parte do Consumidor*. Para isso a empresa pode aumentar a quantidade da embalagem como ocorre com a indústria de alimentos e bebidas, como as embalagens de refrigerante, cerveja e sorvete, o que naturalmente faz com que as pessoas comprem uma maior quantidade dos produtos ofertados. Ou fazer com que os consumidores possam consumir o produto em outras ocasiões como as embalagens de sucrilhos em quantidade reduzida para ser consumida em outros momentos do dia e não apenas no café da manhã.

*Proteger a Participação de Mercado* - Além de expandir a sua participação, a empresa líder pode pensar em formas de protegê-lo (Kotler e Keller 2012). Assim, podemos classifica-las da seguinte forma:

*Marketing Reativo* – ocorre quando a empresa descobre uma necessidade existente no mercado e desenvolve produtos para proteger a sua participação. Mas, devido ao fato de ser uma necessidade já existente, pode ocorrer casos em que outros concorrentes já desbravaram o mercado. As marcas próprias, aquelas comercializadas sem o patrocínio de uma marca consolidada, e sim com o nome do distribuidor, pode ser um exemplo para entender esta forma de pensar. Depois que uma marca iniciou o processo, todos os demais concorrentes seguiram e muitos não puderam aproveitar estes benefícios.

*Marketing Proativo* – esta situação ocorre quando a empresa prevê uma tendência de mercado e se antecipa aos seus concorrentes. Veja o que aconteceu com a *Apple*. Ela enxergou antes que os concorrentes que com a intensificação das trocas de músicas digitais poderia ocorrer uma mudança no comportamento do consumidor. Pensando nisso ela desenvolveu o *I-Pod*. Alguns podem argumentar que já existiam outros tocadores de música digital antes, mas não com toda a sua funcionalidade. Assim previu e criou um mercado para o seu produto.

*Marketing Defensivo* - neste tipo de estratégia para proteger a sua posição de mercado, temos:

*Defesa de posição* – é quando a empresa briga para manter a sua posição na mente dos consumidores não deixando nenhum flanco exposto. Alguns líderes de mercado sempre permanecem em uma posição de destaque no mercado, como o sabão em pó OMO. Independente do momento econômico do país, sempre está em destaque na mídia, nunca deixa de investir em propagandas e assim, mantém sua posição na mente dos consumidores.

*Defesa de Flanco* - ocorre quando uma empresa escolhe determinados pontos para se proteger de ataque dos concorrentes, ou seja, erguer postos para defender uma posição vulnerável. Isso ocorreu no momento que a *Coca-Cola* voltou a vender em garrafas de vidro para se proteger em termos de preço dos desafiantes.

*Defesa Antecipada* - ocorre quando o líder de mercado não espera ser atacado para criar suas estratégias. É o ato de antecipar possíveis avanços de seus concorrentes. A *Rede Globo de Televisão* está sempre inovando em termos de seus programas e novelas. Não espera as ações dos concorrentes, ela se antecipa com novas grades e programações.

*Defesa Contra Ofensiva* - neste tipo de estratégia o líder traça as suas ações somente quando atacado. Isso ocorreu com o famoso caso da *Schincariol x Ambev* no qual já descrevemos anteriormente. A *Ambev* foi atacada e depois iniciou o seu processo de ataque.

*Defesa móvel* – nesta situação o líder usa mais de uma forma para se proteger dos desafiantes, como por exemplo a diversificação de mercado como no caso das empresas de telefonia móvel ou fixa que começaram a entrar no mercado de internet. Ou ampliação de mercado quando estas mesmas empresas começaram a baixar os seus preços com pacotes diferenciados para atingir as classes mais baixas da população.

*Defesa para retração* – é o caso no qual o líder faz uma retração planejada para depois voltar com carga total. Temos o exemplo emblemático do guaraná *Jesus* comercializado no nordeste no Brasil. Depois de várias tentativas de vencer o concorrente, a *Coca-Cola*, se retirou estrategicamente do mercado e depois simplesmente adquiriu a empresa. Simples assim, se não pode com ele, compre-o.

**b) Estratégia do Desafiante** - Nesta a grande dúvida é quem atacar, entre o líder, aquelas de porte semelhante ou empresas locais ou menores. Dentre as estratégias a serem escolhida destaca-se (Kotler e Keller 2012):

*Ataque Frontal* – é o ato de atacar diretamente o seu oponente. Este tipo de ação requer muito planejamento, principalmente quando o alvo for o líder de mercado. Situação como esta ocorreu, quando a rede *Record* resolveu atacar diretamente a líder rede *Globo* na tentativa em adquirir os direitos de transmissão do campeonato brasileiro de futebol, ou quando a *Pepsi* lançou sua campanha “*Pode ser Pepsi?*” para atacar arquirrival.

*Ataque de Flanco* – algumas empresas usam estratégias diferenciadas para atacar os líderes. Ao invés de “bater de frente”, analisa e ataca as suas fraquezas. Como exemplo temos a manobra usada pela *Assolan*, na qual detectou uma fraqueza da líder *Bombril*, que passava por uma conturbada troca de comando: nesta crise a empresa parou de investir em propagandas e deixou faltar produtos no PDV. A *Assolan*, - rival direta, conhecedora da situação, realizou uma intensiva estratégia de promoção e roubou pontos importantes da concorrência.

*Manobra de Cerco* - esta estratégia deve ser usada com cuidado, pois requer muito planejamento e investimento, devido ao fato de consistir em atacar os concorrentes em várias frentes, o que naturalmente irá enfraquecer cada uma das ações.

*Bypass (Indireta)* – é o ataque indireto, ou seja, a empresa pode, por exemplo, usar outros produtos que concorram indiretamente com o seu desafiante. Note o mercado de refrigerantes. As empresas de sucos e isotônicos estão atacando indiretamente as marcas sedimentadas de refrigerante por meio de produtos que não são o carro-chefe da companhia, e enfraquecem a participação de mercado no líder.

*Guerrilha* – consiste em estratégias de baixo custo e alto impacto. A *Superbonder* adesivou uma calçada em uma avenida de São Paulo com moedas de um real para provar a capacidade colante de seu produto. Esta estratégia foi de baixo custo e gerou um intenso boca a boca, o alto impacto.

Estas são as estratégias usadas pelos líderes e desafiantes de mercado, as quais devem ser usadas de acordo com o planejamento estratégico da organização, sendo que a posição de mercado deve ser analisada para se identificar a melhor estratégia a ser adotada. É o fechamento do ciclo do Marketing Estratégico no sentido de criar e desenvolver valor para os consumidores.

## Considerações

Como observamos, devido ao ambiente conturbado pelas quais as empresas se encontram cresce a necessidade de pensar em formas estratégicas de relacionamento com o mercado. Antes de tudo, as empresas precisam olhar atentamente para o consumidor. Pensar em termos de satisfazer suas necessidades e desejos e não somente nos lucros advindos de vendas substanciais. É ter o Marketing como uma filosofia empresarial, no qual todos os colaboradores, independentemente de sua área, devem pensar nos consumidores.

Após esta delimitação filosófica o adequado é planejar como as organizações podem satisfazer os seus clientes por meio de um planejamento estratégico mercadológico. Pensar em formas de crescimento, uma segmentação estratégica de mercado, os princípios de diferenciação, o posicionamento estratégico de mercado, uma forma efetiva de sistematizar informações e por fim, como defender sua participação no mercado. Somente desta forma uma organização poderá manter-se competitiva no mundo atual.

## Referências

- CASAS, Alexandre Luiz Las. *Marketing - Conceitos, Exercícios e Casos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992
- GILBERT A. Churchill, Jr. e J. Paul Peter. *Marketing : Criando Valor para o Cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip e Kevin Lane Keller. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012
- OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de. *Desmistificando o Marketing*. São Paulo: Novatec, 2007.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIES, Al e JACK Trout. *Marketing de Guerra: Edição Histórica - 20 anos*. São Paulo: M. Books, 2006.
- \_\_\_\_\_ *Posicionamento: a Batalha por sua Mente*. São Paulo: M. Books , 2009.
- TROUT, Jack. *Diferenciar ou Morrer*. São Paulo: Futura, 2000

# RELACIONAMENTO E PRÁTICAS DO MERCADO

PARTE

3

- [Sumário](#)
- [Próximo artigo](#)

artigo 01

# DIREÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

*Edward Goulart Junior*

\*Graduado em Psicologia pela Universidade de Bauru (1987), mestre em Projetos Arte e Sociedade pela Unesp (1994) e doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2005). Atualmente é Professor Assistente Doutor do Departamento de Psicologia da Unesp de Bauru, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional, atuando principalmente nos temas: stress e trabalho; qualidade de vida no trabalho; saúde mental e trabalho; gestão de pessoas e comportamento organizacional.

3

- **Sumário**
- **Próximo artigo**



**E**ste capítulo refere-se ao conteúdo abordado na disciplina, Direção e Desenvolvimento de Equipes de alta *Performance* na qual se objetivou fomentar discussões e reflexões sobre o mundo do trabalho na atualidade, destacando a importância de estratégias de gestão de pessoas em direção ao alto desempenho das organizações como determinantes para trabalhos de equipes de alta *performance* e qualidade de vida no trabalho.

Procurou-se a partir de literatura sobre a temática, apresentar a ideia de que direção e desenvolvimento de equipes de alta *performance* nas organizações são processos complexos que estão diretamente atrelados a presença de sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD) e esses, por sua vez, estão diametralmente relacionados as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes nas organizações. Assim sendo, a formação e o trabalho de equipes de alta *performance* não acontece por acaso e, sim, originado de ações estratégicas de gestão de pessoas que visam equilibrar os interesses organizacionais e dos trabalhadores (pessoais).

Para iniciar o processo de reflexão nessa direção, a disciplina, num primeiro momento, fomenta a discussão sobre o mundo do trabalho na atualidade e as complexas e acentuadas transformações presentes, no qual o comprometimento do trabalhador com o trabalho configura-se como uma das mais importantes questões. A busca do comprometimento do trabalhador para com a organização e seu trabalho tornou-se imprescindível para que estas conseguissem atuar no mercado atual, cada vez mais competitivo. Esse comprometimento, em muitos casos, pode ser o diferencial para a *performance* das organizações, influenciando até mesmo em sua sobrevivência no mundo dos negócios contemporâneos.

Entretanto, a busca pelo comprometimento do trabalhador não é tarefa simples nem tampouco fácil. É inegável que existem relações conflituosas de interesses nos contextos de trabalho e as práticas e políticas de gestão de pessoas, quando “pensadas” de forma estratégica, atuam no sentido de mediar e minimizar essas relações em direção a um ambiente de trabalho mais saudável, tanto para o trabalhador, como para a própria organização. As pessoas precisam ser consideradas nos contextos de trabalho como sujeitos ativos, sendo respeitadas em suas potencialidades e conhecimentos e dotadas de personalidade própria. Isto quer dizer que precisam ser tratadas como parceiras da organização e não como recursos, que podem ser substituídos e descartados a revelia. O comprometimento com o trabalho é o principal determinante de uma organização eficaz na atualidade, porém se o trabalhador não atribuir sentido ao seu fazer, dificilmente haverá comprometimento com seu trabalho e com as atividades profissionais decorrentes. Os primeiros estudos que relacionaram o trabalho com qualidade de vida foram desenvolvidos pelos psicólogos Hackman e Oldham, em 1975, e desde então, vários outros estudiosos tem abordado este tema. De forma geral, os trabalhos realizados sobre a questão, indicam três aspectos principais para que o trabalho tenha sentido para o trabalhador:

- 1) O trabalho deve possuir tarefas variadas, possibilitando ao trabalhador a utilização de suas competências diversas, de forma que ele se identifique com sua execução;

2) Que o trabalho não seja alienante, ou seja, que o trabalhador consiga identificar todo o processo (visão do todo), desde sua concepção até sua finalização;

3) Que o trabalhador receba retorno constante sobre seu desempenho, permitindo que ele identifique seus pontos fortes e fracos e possa fazer “ajustes” necessários em direção a uma melhor performance.

A literatura pesquisada sobre características de um trabalho que favorece a atribuição de sentido por parte do trabalhador. Indica que, um trabalho que tem sentido é aquele que precisa levar a um resultado, ter finalidade: o trabalhador necessita “ver” a importância no que faz. Precisa que haja prazer - por parte do trabalho - em executá-lo, “produzindo” assim um sentimento de realização e que seja moralmente aceitável. O trabalho causa “mal estar” quando proporciona valores que não são compartilhados pelos trabalhadores ou quando se toleram práticas desrespeitosas, injustas e desonestas. A atribuição de sentido para o trabalho também passa por experiências de relações humanas satisfatórias, onde os contatos com os colegas de trabalho sejam francos, honestos, ou seja, existe o prazer em se trabalhar e compartilhar as situações. Outra questão de relevância nessa direção é que o trabalho precisa garantir segurança e autonomia para o trabalhador.

Todas essas demandas influenciam o comprometimento do trabalhador com seu trabalho e estão diretamente relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações. Essas questões se configuram na atualidade como um grande desafio para os gestores organizacionais, isto é, a adoção de estratégias de gestão de pessoas para revalorizar o trabalho, dar sentido ao trabalho e como consequência, comprometer o trabalhador com seu trabalho e com os resultados organizacionais.

Em um segundo momento, a disciplina objetivou tecer considerações sobre a importância de ações estratégicas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, sobretudo para que os contextos de trabalho favoreçam e promovam a qualidade de vida do trabalhador e a satisfação com o trabalho, além da otimização dos resultados organizacionais, considerando o mercado competitivo no qual essas organizações atuam. Assim sendo, beneficiam também o trabalho em equipe, especialmente aquelas de alto desempenho.

“Administrar pessoas” significa dirigir comportamentos humanos e, portanto, se faz imprescindível compreender o como e o porquê que estes ocorrem. Faz-se importante compreender que os comportamentos ocorrem em um determinado contexto sendo fortemente influenciados por esse (não ocorrem “ao acaso”). Sendo assim, tentativas de modificar o comportamento das pessoas no trabalho serão inúteis e desnecessárias se os gestores não considerarem a necessidade de modificarem aspectos do ambiente organizacional.

O cenário atual gera forte pressão para que as organizações busquem novas formas de encarar a gestão de pessoas e essas novas formas devem estar diretamente relacionada a alguns pressupostos básicos:

- a. Gerenciar pessoas nos contextos atuais de trabalho significa ir para além do desenvolvimento de técnicas administrativas, ou seja, a ênfase deve estar no desenvolvimento humano;
- b. Gerenciar pessoas denota identificar e atuar sobre os fatores que interferem nas condições de trabalho e de vida do trabalhador;
- c. O conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas precisa estar integrado, visando atender os interesses das organizações e também das pessoas;

- d. A presença de uma relação organização-trabalhador transparente, justa, honesta e de confiança mútua é imprescindível;
- e. Políticas e práticas de gestão de pessoas precisam estar também voltadas para pessoas que não possuem vínculos formais com a organização: no caso incluem clientes, fornecedores, parceiros etc.

A adoção de um modelo de gestão que favoreça o comprometimento mútuo entre organização e trabalhador é quase condição necessária à sobrevivência organizacional em tempos atuais, considerando que esse comprometimento/envolvimento do trabalhador passou a ser condição para garantir a produtividade da empresa e seu nível ótimo de qualidade dos produtos e serviços; garantir a internalização de novas tecnologias em tempo hábil; a busca constante pela otimização de procedimentos e processos de trabalho e para responder as exigências do mercado/ambiente na velocidade exigida.

O comprometimento e envolvimento do trabalhador não se dão somente com “discursos bonitos” e práticas “da moda”, mas com o atendimento concreto de expectativas e necessidades dos trabalhadores ao longo do tempo, se a pessoa não verificar vantagens concretas para si própria na relação com a organização em que atua no presente e no futuro, ela dificilmente irá se comprometer com seu trabalho.

Estudos relacionados ao comportamento humano no trabalho indicam que uma organização autoritária, que tolhe a autonomia e liberdade, tem mais dificuldade de conseguir o envolvimento e comprometimento das pessoas. O grande desafio atual das políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações é o de criar condições para que essas tenham suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento atendidas. Advogamos a ideia de que as pessoas são o principal meio para que as organizações atinjam seus objetivos e sendo assim, ações estratégicas de gestão de pessoas tornam-se imprescindíveis em qualquer contexto de trabalho.

A busca pelo alto desempenho nas organizações passa necessariamente por reestruturação e planejamento nessa direção. Faz-se necessário, em muitos casos, uma visão diferente na concepção e reformulação do fluxo de trabalho, focando as políticas de gestão organizacional em direção ao alto desempenho, especialmente, como já dito, as políticas relacionadas a gestão de pessoas. Essas devem enfatizar, entre outras coisas, o desenvolvimento de competências e o comprometimento do trabalhador.

De acordo com a literatura consultada, dentre as práticas de gestão de pessoas que favorecem o alto desempenho no trabalho, destacam-se:

**a) Práticas de Recrutamento e Seleção de Pessoas:** as ações de recrutamento devem ser as mais amplas possíveis, possibilitando atrair pessoas de diversas localidades. Imperativo também é um processo bem planejado e executado de seleção de pessoal, enfatizando a combinação de competências técnicas e humanas. Há a necessidade premente de se efetivar avaliação psicológica nos candidatos, favorecendo a identificação de competências humanas (comportamentais) necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho, com especial atenção a motivação e interesse pelas atividades a serem desenvolvidas, no contínuo aprendizado, na cooperação e no trabalho em equipe. Muitas organizações, por economia ou pressa, realizam processos seletivos superficiais e acabam assim perdendo dinheiro e tempo em treinamento, recolocação, indenização e novos processos de recrutamento e seleção de substitutos.

**b) Ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação para o Trabalho (T,D&E).** Ações educativas formais e informais visam assegurar que os trabalhadores adquiram ou aprimorem competências necessárias para desempenharem adequadamente suas atividades profissionais e assim, gradativamente, assumirem novas responsabilidades em um ambiente de trabalho que busca o alto desempenho. Há a necessidade de investimentos mais efetivos em treinamentos multifuncionais, isto é, que os trabalhadores desenvolvam um entendimento mais amplo dos processos de trabalho para além do conhecimento específico de suas funções, criando uma “cultura de aprendizagem” nas organizações.

**c) Políticas de Remuneração Adequadas.** Políticas de remuneração justas caracterizam-se como importante aspecto de um ambiente de trabalho de elevado desempenho, uma vez que, nesses contextos, são exigidas muitas competências diferentes de seus trabalhadores, daí a necessidade das organizações criarem planos de remuneração alternativos.

**d) Processos Gerenciais de Liderança.** Um ambiente de elevado desempenho exige mudanças da concepção e cultura na relação superior *versus* subordinado: mudanças de papéis de chefia, para líderes de equipe. O papel de “chefia” em um ambiente de alto desempenho de trabalho deve ser substancialmente diferente, sobretudo pelo menor número de níveis gerenciais. É imperativo a presença do enfoque do trabalho de equipes com autogerenciamento, autonomia e responsabilidade. As lideranças, nesses contextos, precisam ser vistas como facilitadoras, mentoras e integradoras do trabalho em equipe, compartilhando responsabilidades com seus subordinados nas tomadas de decisões.

**e) Apoio das Tecnologias de Informação.** As tecnologias de informação e os processos eficazes de comunicação são elementos fundamentais para um contexto de trabalho de alto desempenho, pois quando bem utilizadas, criam a infraestrutura para a comunicação e o compartilhamento de informações, vitais à alta performance de qualquer organização. Importante esclarecer que nem sempre essas tecnologias precisam ser sofisticadas, já que nada substitui a comunicação face-a-face. Todos os estudos sobre comunicação organizacional indicam que esse tipo de comunicação ainda é a mais eficaz e com melhores resultados.

A sinergia entre as práticas de gestão organizacional é um aspecto essencial para se obter um ambiente de trabalho de alto desempenho, não havendo mais espaço para ações desintegradas, descontextualizadas.

Conseguir a transição para um ambiente de trabalho de alto desempenho é tarefa complexa que requer minucioso planejamento e dedicação. Faz-se necessário planejar um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAP), uma atividade complexa e contínua que, provavelmente, nunca se complete. A criação de um STAP requer mudanças organizacionais de diversas ordens e sendo assim, encontrará obstáculos, que precisam ser corretamente administrados. Um dos fatores principais que influencia nesse processo de mudanças está relacionado aos aspectos culturais predominantes na organização. As mudanças requerem, sobretudo, a compreensão desses aspectos culturais nos contextos de trabalho, aspectos esses que influenciam na forma de ser e agir das pessoas que neles atuam. Quanto mais forte e cristalizado a cultura organizacional predominante, mais difícil a implementação e administração de mudanças.

A implantação de um STAD requer minucioso planejamento estratégico e uma elevada “dose” de convicção, determinação e firmeza de propósito. Uma ideia aplicada por algumas organizações (Merck, Ford, Unilever, por exemplo) é a

criação de uma equipe de transição para se iniciar um STDA, que pode ser composta por gerentes de RH e de linha - cuja responsabilidade desta é planejar, passo-a-passo a implementação do STAD.

Feito essas análises e reflexões, durante a explanação da disciplina, direcionou-se os conteúdos pedagógicos para a compreensão dos grupos e equipes de trabalho, uma vez que, o trabalho grupal têm se tornado cada vez mais presentes nos contextos organizacionais, sobretudo pelos seguintes motivos:

- a) Equipes de trabalho são capazes de melhorar o desempenho de indivíduos quando as tarefas requerem múltiplas habilidades, julgamentos e experiências;
- b) É uma forma eficaz de se utilizar com mais propriedade os talentos das pessoas;
- c) Equipes são mais flexíveis e reagem melhor as mudanças;
- d) Equipes podem ser rapidamente montadas, remontadas, modificadas e desmontadas;
- e) Favorece a participação de trabalhadores nas decisões de trabalho;
- f) Promove trocas de experiências, beneficiando o desenvolvimento e o aprimoramento de competências nos trabalhadores;
- g) Favorece o aumento da motivação e comprometimento com o trabalho;
- h) A imposição do desenvolvimento e da complexidade do mundo moderno no processo de produção gera relações de dependência e ou complementaridade de competências para o alcance dos objetivos do trabalho.

Pode-se observar, na literatura pertinente, que existem diferenciações entre grupos e equipes de trabalhos. O **Grupo de Trabalho** é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada um de seus membros com seu desempenho em sua área de atuação e responsabilidade. Neles, não há a necessidade (e muitas vezes oportunidade) de se engajarem em um trabalho coletivo e o seu desempenho é a somatória de contribuições individuais de seus membros.

Por outro lado, uma **Equipe de Trabalho** gera uma sinergia positiva por meio de esforço coordenado. Pressupõe a existência da corresponsabilidade e coparticipação de seus membros. Os objetivos são alcançados de forma compartilhada e todos os membros são e se sentem mutuamente responsáveis. No entanto não há mágica que garanta a sinergia positiva de uma equipe de trabalho; o fato de se denominar um grupo de equipe, também, não garante essa sinergia: é necessária a presença de certas condições para isso:

**1) Ter um projeto de trabalho:** Equipes eficazes precisam trabalhar em conjunto e assumir responsabilidades coletivas perante um projeto importante;

**2) A composição da equipe:** Reporta-se aos tipos de pessoas que devem fazer parte da equipe e sendo assim, considera-se a capacidade dos membros, a personalidade dos membros, alocação de papéis e diversidade, o tamanho da equipe e flexibilidade e preferência dos membros;

**3) Contexto de trabalho:** Nesse item pode-se incluir os recursos que estão disponibilizados para a equipe funcionar, a liderança e estrutura da mesma, os sistemas de avaliação de desempenho e recompensas adotados, sempre valorizando os esforços grupais em detrimento aos individuais;

**4) Variáveis de processo de trabalho:** Essas variáveis contemplam o envolvimento dos membros da equipe com um propósito comum, metas específicas e exequíveis, eficiência da mesma, os níveis de conflitos existentes, responsabilidades dos membros pelos propósitos, metas e abordagens do grupo.

Entre a tipologias de equipes mais encontradas nas organizações contemporâneas estão:

**a) Equipes de Soluções de Problemas:** quando os membros trocam ideias e sugestões sobre os processos e métodos de trabalho visando melhorias ou a implementação de ações corretivas;

**b) Equipes de Trabalho Auto gerenciadas:** são grupos de pessoas (10 a 15) que realizam tarefas muito relacionadas ou interdependentes. São equipes autônomas que podem não apenas resolver problemas, mas implementar soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. Pesquisas sugerem que o êxito de equipes auto gerenciadas depende de fatores situacionais, dentre eles: a força e o caráter das normas da equipe, o tipo de tarefa a ser realizada, a estrutura de recompensa presente, os traços de personalidade de seus membros, a disponibilidade de recursos, entre outros.

**c) Equipes multifuncionais:** são formadas por trabalhadores de mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização que se juntam para cumprirem uma tarefa. Essas representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas da organização (e até mesmo de outras organizações ) possam trocar experiências e informações, desenvolver novas ideias e resolver problemas, bem como, buscar soluções para projetos complexos.

**d) Equipes virtuais:** são as que se utilizam de tecnologia da informática para juntar “fisicamente” seus membros dispersos, visando atingir objetivos comuns. Essas podem fazer tudo que outras equipes fazem, ou seja, compartilhar informações, distribuir e realizar tarefas, tomar decisões etc. Podem incluir membros da mesma ou de outras organizações que estejam em qualquer parte do “globo”. Os fatores básicos que diferenciam esse tipo de equipe de outras são: ausência de gestos não verbais, contexto social limitado, maior capacidade de superar limitações de tempo e espaço, além de permitir á pessoas que de outra forma não seriam capazes de colaborar, trabalhem em conjunto.

A opção do trabalho em equipes, nem sempre é o melhor caminho para as organizações. Isso porque este tipo de trabalho costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos do que o individual. As equipes têm maiores demandas de comunicação, conflitos para serem administrados e reuniões para serem agendadas e coordenadas. Os benefícios da utilização das equipes precisam superar seus “custos”, e sendo assim, é importante saber quando o trabalho pode ser mais bem realizado em equipe. Três observações são sugeridas as organizações no processo de escolha pelo trabalho em equipes:

1. Quando se avalia que o trabalho pode ser mais bem realizado envolvendo mais de uma pessoa. Para isso tem-se que avaliar e dimensionar a complexidade das tarefas e a necessidade de diferentes competência e perspectivas para executá-las;
2. Quando as tarefas criam um propósito comum;
3. Quando os membros do grupo são interdependentes, ou seja quando há interdependência entre as tarefas, o sucesso geral depende de cada um e vice-versa, como por exemplos num time de futebol.

Importante ressaltar que equipes de elevado desempenho são desenvolvidas a partir de um ambiente de trabalho também de elevada performance. Sendo assim, as organizações que almejam ter em seus quadros, esse tipo de equipes trabalhando, precisam criar sistemas de trabalho de elevado desempenho, ou seja, esse tipo de equipe não “aparece do nada”. Ela surge e atua adequadamente em um contexto que favoreça e fomenta essa atuação.

## Referências

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho*: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART Jr, E.; CANÊO, L.C.; LUNARDELLI, M.C.; SPOSITO, S.E. *Contribuições do Psicólogo para promoção da saúde, qualidade de vida do trabalhador e desenvolvimento das organizações*. Bauru, SP: Joarte, 2006.

- KANAANE, R. (1999). *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KIENEN, N.; Wolff, S. Administrar comportamento humano nos contextos organizacionais. In: *Psicologia: Organização e Trabalho* (Port). UFSC, V.2, nº 2, Jul/Dez, Florianópolis, P. 11-37, 2002.
- LIMA, F.O.; TEIXEIRA, P.C. *Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. e outros. *As pessoas nas Organizações*. São Paulo: Gente, 2002.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MILKOVICH, G.T.; BORDREAU, J.W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A.L. O trabalho e seus sentidos. In: *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 19, Porto Alegre, 2007.
- PELEGRINO, R. Brito, L.A.L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista Administração de Empresas (RAE)*, nº 1, jan.fev, v. 52, 2012.
- PICCINI, V.; Rosa S. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. In: *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 19. Porto Alegre, 2007.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SACOMANO Neto, M; ESCRIVÃO FILHO, E. *Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: Estudo da Mudança Organizacional em Quatro Grandes Empresas Industriais*. *Revista Gestão e Produção*. v. 7, 2000, p.136-145.
- SNELL, S. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- TAMAYO, A. *Cultura e Saúde nas Organizações*. São Paulo: Artemed, 2004.
- ZANELLI, J. C.; Silva, N. *Interação Humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.



artigo 02

# FORÇA DE VENDAS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

*Vagner Cavenaghi\**

\*Graduado em Engenharia Civil (Unesp) e em Administração (Mackenzie), mestre em Controladoria e Contabilidade (USP) e doutor em Engenharia de Produção (Politécnica USP). Atual professor no Curso de Graduação e Mestrado de Engenharia de Produção (Unesp) e avaliador do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Sua experiência é Administração da Produção e Administração Financeira, em especial com: gestão de custos, competitividade, estratégia de manufatura sustentável, desempenho empresarial e balanced score.

3

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

**Q**uestionando-se sobre o principal objetivo de uma empresa verifica-se que numa resposta rápida temos que é “obter lucro” ou “ganhar dinheiro”. Essa visão distorcida do objetivo empresarial e da finalidade de lucro é que faz a diferença entre as muitas empresas, no mercado: as que crescem de forma mediana; as que se desenvolvem com destaque em seu segmento de negócio; as que vivem um momento ou uma oportunidade e aquelas empresas constantes.

Por isso, é necessário diferenciar o conceito de fluxo financeiro (lucro e fluxo de caixa) do conceito de ativo (produtos, clientes, bens e direitos, marcas, patentes e pessoas). O primeiro traduz a questão de liquidez, enquanto que o segundo resume uma situação de riqueza.

Mas, o que uma empresa deve desejar? Possuir liquidez, isto é, honrar os compromissos financeiros assumidos em valor num período determinado, ou ter elevado valor econômico? Elas devem objetivar tornar-se maior, porém primeiramente precisam também ser melhor, já que visualizam com o crescimento uma maneira de conseguir mais resultado econômico.

Com este enfoque, as empresas que possuem apenas o resultado econômico ou lucro como objetivo negligenciam os fatores que são realmente formadores de riquezas. O lucro funciona como uma medida de eficácia, daí a queda de rentabilidade ser uma advertência de perda de eficácia e, possivelmente, de eficiência operacional.

Neste contexto, uma empresa existe para servir aos clientes, seus funcionários, investidores e sócios, e também a sua comunidade no ambiente de negócio em que atua ou está inserida e, mais amplamente, as partes interessadas ou *stakeholders*. Uma missão bem definida que considera todos esses públicos estará certamente mais voltada ao fator riqueza do que ao fator liquidez. Assim, a liquidez deve facilitar a formação da riqueza, e esta, por sua vez, deve consolidá-la.

## 1. O Ambiente de Negócios Mudou: As Informações de Custos Devem Mudar

O que as empresas terão que fazer com os custos operacionais de seus processos para poder tomar decisões objetivas, rápidas e corretas? Num cenário de competição global, formação de blocos econômicos, disputa de mercados e preços, as empresas são forçadas a adotar sistematicamente novas tecnologias para aumentar sua competitividade e, assim, fazer frente a uma concorrência cada vez mais intensa.

No caminho à modernização, sensíveis melhorias vêm se registrando nos processos produtivos, na qualidade dos produtos e serviços, no atendimento aos clientes, na produtividade, entre outros elementos organizacionais. Contudo, no

momento em que se pretende medir essas melhorias e conhecer os seus alcances, as empresas necessitam de um sistema que permita mensurar os ganhos ou as perdas nos seus processos.

Por outro lado, quando as organizações buscam informações precisas para alimentar o processo decisório no que diz respeito à formação de preços, lucratividade por produto, comprar ou fazer, novos investimentos, também se ressentem pela falta de um instrumento eficaz de apoio, se o seu sistema de custeio não estiver adaptado às suas necessidades de decisão.

Tal ocorrência pode ser verificada em muitas empresas que possuem um ambiente de negócios muito competitivo e ainda convivem com os sistemas de controle e gerenciamento de custos concebido há várias décadas (sistema de custeio baseado em volume), portanto não mais atendendo às necessidades atuais.

As observações efetuadas definem que as principais distorções das informações ocorrem devido a:

- **Crescimento progressivo dos custos e despesas indiretas** - Os custos e despesas indiretos de produção que antes correspondiam de 10% a 15% do total das despesas, hoje chegam a ultrapassar 50%, e os critérios de rateio dessas despesas sobre os produtos permanecem os mesmos;
- **Diversificação de produtos** - Empresas que antes produziam uma linha de produtos muito pequena hoje trabalham com uma linha muito mais diversificada em modelos, cores e itens opcionais, o que tornou ainda mais falha a alocação do custo indireto de produção sobre os produtos;
- **Modificação na maneira de pensar a produção** - A redução dos níveis de estoques, a formação de células de manufatura e a produção nivelada, entre outras técnicas utilizadas atualmente, provocaram modificações nos custos, que, no entanto, não foram refletidos pelos centros de custos e no sistema de custeio convencional prejudicando decisões tomadas com base nos parâmetros de custos, que já não refletem a realidade;
- **Custos de não produção** - Os sistemas tradicionais de custos desconsideram os de não produção como, por exemplo, os custos de uma máquina parada ou o reajustamento de uma ferramenta que representam tempo improdutivo e, portanto, custo.

A fim de se superar estas dificuldades, novas abordagens devem ser verificadas para suprir necessidades de informações das empresas sobre seus custos, visando melhorar sua capacitação no processo de tomada de decisões.

## 1.1. Conceitos Fundamentais

A análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das alternativas de decisões gerenciais. Em que se difere a Gestão Estratégica de Custos? Esta é uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais relevantes, conscientes, explícitos e formais. Neste con-

texto, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores, a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável.

## 1.2. Classificação dos Custos

- **Custos diretos**  
Refere-se aos gastos que podem ser claramente identificados e diretamente apropriáveis com a unidade do produto acabado, bastando para isto haver uma medida proporcional de consumo. Esta medida de consumo pode ser traduzida por quilogramas de materiais, horas-máquinas ou horas de mão-de-obra utilizadas na fabricação do produto, ou qualquer outra medida objetiva. Os custos diretos são apropriados aos produtos sem que seja necessário fazer rateios e não oferecem dúvidas quanto a serem deste ou daquele item que está sendo produzido. Exemplo: matéria-prima, mão-de-obra direta, embalagem.
- **Custos indiretos**  
Custos indiretos são aqueles incorridos simultaneamente com os custos diretos no processo de produção, mas que, para serem apropriados aos produtos, nos obrigam ao uso de rateios, que são artifícios usados para distribuir os custos que não conseguimos identificar com objetividade e segurança a quais produtos se referem. Portanto, os custos indiretos precisam de esquemas especiais para alocação, com base em rateios, estimativas, entre outros métodos. Exemplo: salários da supervisão da produção, aluguel do prédio, manutenção.
- **Custos fixos**  
São os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações no nível de atividade produtiva, como é o caso de aluguel do prédio da empresa em determinado mês, ou seja, o aluguel é pago, independentemente do aumento ou diminuição, naquele mês, do volume de produção.
- **Custos variáveis**  
Custos variáveis são os que têm seu valor determinado em função de oscilações na atividade da empresa. Exemplificando, o valor do consumo dos materiais diretos depende diretamente do volume de produção; quanto maior a quantidade produzida maior será seu consumo. O valor do custo, com tais materiais, varia de acordo com volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis.

## 1.3. Elementos de Custos

Os elementos de custos frequentemente considerados quando se determina o custo total de um produto manufaturado são:

- **Materiais Diretos**  
São os materiais que realmente entram no produto acabado e deste se tornam parte. Distinguem-se dos demais materiais usados na operação da empresa, mas não integrantes diretos do produto.

- **Mão-de-Obra Direta**

Um elemento de custo de fabricação é a mão-de-obra aplicada diretamente para converter matéria-prima em produto acabado. Os custos de mão-de-obra direta e respectivos encargos sociais são os que se podem identificar especificamente com um produto e que variam tão intimamente com o número de unidades produzidas que se presume haver uma relação direta.

- **Custos Indiretos de Fabricação**

Uma categoria de custos de fabricação é o custo indireto ou, simplesmente, gastos indiretos. O custo indireto de fabricação inclui todos os custos fora materiais diretos e mão-de-obra direta que se acham associados com a fabricação do produto, tais como:

- \* **Materiais auxiliares** - necessários à conclusão do produto, mas cujo consumo em relação ao produto é tão pequeno ou tão complexo que seria inútil tratá-lo como item de materiais diretos;
  - \* **Mão-de-obra indireta** - representa salários e respectivos encargos sociais despendidos com empregados que não trabalham diretamente no próprio produto, mas cujos serviços se relacionam com o processo do produto, tais como: encarregados, apontadores, ajudantes gerais, etc.
  - \* **Outros custos indiretos** - incluem energia elétrica, água, manutenção, depreciação, impostos, seguros, aluguel, etc.
- **Despesas de Vendas ou Despesas Comerciais**  
São aquelas incorridas no esforço de efetuar vendas, no armazenamento do produto acabado e em sua transferência para o cliente. Iniciam no ponto onde terminam os Custos de Fabricação, isto é, quando o produto for completo e encontra-se à disposição para a venda, encerrando-se normalmente com a entrega do produto ao cliente.
  - **Despesas Administrativas**  
Constituem uma classificação geral para cobrir itens não incluídos na categoria acima. Tais itens são: despesas incorridas nos escritórios gerais da empresa – Departamento Pessoal, Compras, Tesouraria, Contabilidade, etc – e na administração global dos negócios – telefone, consultorias, despesas legais e tributárias, etc.
  - **Despesas Financeiras**  
Incluem juros e outros gastos incorridos em conexão com o capital emprestado.

## 1.4. Outras Nomenclaturas de Custos

- **Despesas Variáveis de Vendas**  
Compreendem os impostos sobre vendas, frete, comissões e eventuais royalties.

- **Margem de Contribuição**

É a diferença entre as Receitas, as Despesas Variáveis de Vendas e os Custos Variáveis.

Esquemáticamente:

VENDAS

(-) Custos Variáveis

(-) Despesas Variáveis

= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

- **Ponto de Equilíbrio**

O Ponto de Equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura ou Break-even Point) tem origem na confrontação dos Custos Totais - Fixos + Variáveis - com as Receitas Totais. Portanto, Ponto de Equilíbrio é o volume calculado em que as Receitas Totais de uma empresa igualam-se aos Custos e Despesas Totais, ou seja, o Lucro é igual a zero.

$$PE = \frac{CF + DF}{1 - \frac{(CV + DV)}{RT}} \quad \text{em (\$)}$$

$$PE = \frac{CF + DF}{\text{Margem de Contribuição Unitária} \\ \text{(Preço de Venda - Custo Variável)}} \quad \text{em unidades}$$

- **Custos de Estrutura**

Refere-se aos gastos com a estrutura fabril da empresa que, objetivamente, não podem ser perfeitamente identificados com uma unidade do produto.

- **Despesas de Estrutura**

Trata-se dos gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa. Geralmente relacionam-se com o período (mês ou ano), não oscilando com o volume de produção ou vendas. Em alguns casos podem ser identificados com as vendas de um produto ou grupo de produtos.

- **Custos Financeiros de Produção**

São os encargos financeiros do capital investido nos estoques de materiais diretos, produtos em elaboração e acabados em decorrência do ciclo de fabricação de um produto.

## 1.5. Métodos de Custeio

Custeio significa método de apropriação de custos. Assim existe *custeio por absorção*, *custeio direto*, *custo padrão*, *custeio baseado em atividades*.

### 1.5.1. Custeio por Absorção

Custeio por Absorção significa a apropriação aos produtos fabricados pela empresa, de todos os custos incorridos no processo de fabricação, quer sejam de comportamentos fixo ou variável.

Neste sistema, os custos dos setores auxiliares ou de suporte, normalmente representativos de custos fixos, serão objeto de rateio, para determinação do custo global dos produtos fabricados. Neste caso, destacam-se mais especificamente os valores e custo das áreas de gerência industrial, engenharia de processos, supervisão, planejamento e controle da produção, transportes internos e outros.

Convém também destacar que, quando obedecido o sistema de custeio por absorção, todos os custos classificados como *“fixo”*, identificando, normalmente, os chamados *“custos indiretos de fabricação”* ou *“CIF”*, farão parte integrante do custo dos produtos fabricados e serão *transferidos contabilmente* para a conta de *estoque de produtos acabados*.

A dedução dos custos fixos, em termos de transferência ao custo dos produtos vendidos, somente se processará quando da venda do produto, oportunidade em que o valor estocado será, contabilmente, transferido para a *conta de resultado* ou mais precisamente quando da apuração do *“Custo dos Produtos Vendidos”*, a fim de proporcionar a apuração do resultado bruto do período contábil.

O método de custeamento por absorção é falho em muitas circunstâncias, como instrumento gerencial de tomada de decisão, porque tem como premissa básica os “rateios” dos chamados custos fixos, que, apesar de apresentarem lógica, poderão levar alocações arbitrárias e até enganosas.

O Custeio por Absorção é um método derivado dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido com a própria Contabilidade de Custos. Embora outros critérios diferentes tenham surgido ao longo do tempo, o Custeio por Absorção é ainda adotado pela Contabilidade Financeira, portanto, válido para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados.

### **Problemas de Preços Fixados com Base no Custeio por Absorção**

A fixação de preços com base nas informações prestadas pelo sistema de custeio por absorção poderá apresentar alguns problemas básicos, tais como:

- a) Fixação de preços sem um conhecimento real da margem de contribuição mais efetiva de cada produto vendido.
- b) Fixação de preços de forma menos eficiente em termos de identificação do mix mais adequado de produção e vendas, para fins de otimização do resultado global.
- c) Controle de custos fixos ao nível de produto específico, por meio da utilização de critérios de rateios, sem maior expressão para fins de controle gerencial.
- d) Aplicação de conceitos de custo médio ponderado de materiais e produtos, distorcendo uma apuração mais precisa de custos e resultados, quando registrados altos índices de inflação.

## 1.5.2. Custeio Direto ou Custeio Variável

Devido ao fato de, no Custeio por Absorção, ser impossível apurar o custo de um produto sem que se proceda ao rateio dos custos indiretos, há sempre muitas dúvidas sobre a utilização desse sistema de custeio, como instrumento gerencial para fins de análise. Deste modo, nasceu uma forma alternativa para custeamento, o método de custeio direto, também conhecido como custeio variável.

O sistema de custeio direto ou variável prevê uma apropriação de *caráter gerencial*, considerados apenas os custos variáveis dos produtos vendidos; os custos fixos ficam separados e são ponderados como despesa do período, compondo diretamente o resultado. Dessa forma, possibilitam a apuração da margem de contribuição, quando confrontados os custos variáveis aos valores da receita líquida do referido período, objeto da análise.

Conforme mencionado, no custeio direto os custos de setores considerados de suporte ou auxiliares ao processo produtivo, normalmente analisado como custos fixos, são tratados como custos do período contábil, não fazendo, portanto, parte integrante do custo de produção. Sua apropriação, sendo efetuada diretamente às contas de resultado do período contábil, dispensará a necessidade de rateio de valores.

De forma simplificada, pode-se definir o conceito de *“Margem de Contribuição”* por meio da seguinte equação básica:



### **Margem de Contribuição = Venda Líquida - Custos Variáveis**

Que resumidamente tem-se:

$$MC = VL - CV$$

Por meio do sistema de custeio direto, uma vez identificado os custos de comportamento variável, pode-se proceder uma análise gerencial em função do grau de participação de cada componente de custo no valor global de participação de produto, a fim de obter conclusões mais objetivas do ponto de vista gerencial. Neste caso, recomenda-se, inclusive, a utilização dos conceitos de análise com base na *Curva ABC*.

#### **Vantagens e Desvantagens do Custeio Direto ou Variável**

No gerenciamento da empresa, com base em informações geradas por meio do sistema de custeio direto, poderão ser destacadas algumas vantagens e desvantagens, tais como:

##### **I - Vantagens do Sistema de Custeio Direto**

- a) Eliminação das flutuações nos resultados decorrentes dos volumes de produção e vendas *versus* absorção de custos fixos do período.
- b) Conhecimento da margem de contribuição efetiva de cada produto ou linha de produto.
- c) Otimização dos resultados operacionais da empresa com base na identificação do *mix* mais adequado de vendas.
- d) Simplificação dos trabalhos de custos em face da eliminação das operações contábeis de rateio de custos fixos de produção.

##### **II - Desvantagens do Sistema de Custeio Direto**

- a) O sistema sofre restrições de ordem tributária, em que os resultados apurados não são reconhecidos pela Receita Federal para fins de cálculo do lucro real (lucro tributável) como base para o cálculo do imposto de renda devido pela pessoa jurídica.
- b) O sistema também não recebe um conhecimento técnico do ponto de vista contábil tradicional. A utilização do sistema de custeio direto, para fins de preparo de demonstrativos financeiros, sem dúvida, provocaria uma ressalva no parecer dos auditores independentes.
- c) Apresentação de maior grau de flutuação nos resultados apurados por causa do não deferimento de custos fixos por meio dos produtos mantidos em estoque ou no processo de fabricação no final de cada período contábil.
- d) Dificuldade quanto à definição dos custos de comportamento efetivamente variáveis.
- e) Apuração de resultados não coincidentes com aqueles de natureza contábil apresentados aos acionistas ou publicados pela empresa.

Quando da análise e avaliação das críticas acima, devemos lembrar que o sistema de custeio direto se destaca como *um instrumento gerencial a ser tratado de forma extra contábil*.

### 1.5.3. Custo-Padrão

Este método serve mais para controlar e acompanhar a produção do que propriamente para medir seus custos, devendo ser visto como um instrumento de apoio gerencial. É a mais eficaz forma de se controlar custo podendo ser utilizado tanto no Custeio por Absorção como no Custeio Variável.

Seu objetivo principal é estabelecer medidas de comparação - denominadas *padrões* - concernentes à eficiência da utilização dos meios de produção e seus custos associados: matéria-prima, mão-de-obra direta, e custos indiretos de fabricação - CIF.

Estes padrões são custos predeterminados, cuidadosamente apurados, que deveriam ser atingidos dentro de condições operacionais eficientes.

O conceito de Custo-Padrão mais válido e prático é o Custo-Padrão Corrente. Este diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto ou serviço, mas com a diferença de levar em conta as deficiências sabidamente existentes em termos de qualidade de materiais, mão-de-obra, equipamentos, entre outros. Levam-se em conta os fatores de produção que a empresa realmente tem à sua disposição, constituindo-se em uma meta de curto e médio prazo.

Conforme já identificado, a grande finalidade do Custo-padrão é o controle dos custos, possibilitando uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido. Isso nos leva à conclusão de que Custo-padrão não é outra forma de contabilização de custos (como Absorção e Variável), mas sim uma técnica auxiliar. Não é uma alternativa, mas sim um coadjuvante. A instalação do Custo-padrão não significa a eliminação de Custos a Valores Reais Incorridos (Custo Real); pelo contrário, só se torna eficaz na medida em que exista um Custo Real, para se extrair, da comparação de ambos, as divergências existentes.

Em algumas situações pode ser divulgado a idéia de que a empresa ou tem Custo Real ou tem Custo-padrão; pode existir a aceção de que Custo-padrão é uma forma mais sofisticada de se fazer Custo. Na verdade, o Padrão é uma base de comparação para o Real, e só tem de fato utilidade à medida que a empresa tem um bom Custo Real. De que adiantaria a fixação de um excelente Custo-padrão se a empresa não apurasse seu verdadeiro custo de produção incorrido? Tomaria decisões em cima de um valor que não o verdadeiro? Como saberia se de fato sua produção está sendo feita dentro do que deveria estar?

Uma importante utilidade decorrente do Custo-padrão diz respeito à obrigação, que passa a existir na empresa, de registro e controle não só dos valores em termos monetários de custos, mas também das quantidades físicas de fatores de produção utilizados. Não que isso só ocorra com o Custo-padrão, mas com ele se converte numa prática inevitável; prática essa de extraordinária importância.

Ao se fixar o Padrão, deve ser isso feito com base em quantidade e valor (por exemplo, quilogramas de material e preço por quilograma), para se poder, depois, avaliar onde estão as diferenças. E para a comparação, será necessário que o Custo Real também levante quantidades e valores consumidos. E esse fato irá realmente possibilitar melhores controles e análises por parte da empresa. Sempre que possível, o Padrão deve ser fixado em quantidades físicas e valores, quer de

materiais, mão-de-obra, kwh, horas-máquinas, etc. E essas fixações físicas são muito mais uma tarefa da Engenharia da Produção do que da Contabilidade de Custos.

Cabe a Contabilidade de Custos a transformação dos padrões físicos em valores monetários. Não é papel de Custos fazer o levantamento das horas, toneladas etc. dos fatores de produção dados como Padrão; cabe-lhe a transformação desses itens em reais e o levantamento posterior do Real; se ficar à fixação do Padrão como tarefa de Custos, poderá esta fazer simplesmente da média passada o próprio Padrão, o que não é absolutamente desejável. A finalidade de Custos não é ter pessoal especializado nos aspectos técnicos da produção; e o Padrão depende totalmente dessas características técnicas.

Portanto, a fixação final do Custo-padrão de cada bem ou serviço produzidos depende de um trabalho conjunto entre a Engenharia de Produção e a Contabilidade de Custos.

Com as mudanças cada vez mais freqüentes que existem nos processos de produção e devido ao fato de o Custo-padrão Corrente precisar ser periodicamente revisto, esse aspecto dinâmico do Custo-padrão tende a se acentuar, o que, por sinal, lhe prolonga a vida útil. Qualquer Sistema, se tomado como válido eternamente, tende a morrer em pouco tempo. A Produção é dinâmica, inclusive sua tecnologia; assim também tem de ser a forma de custeá-la e controlá-la.

#### **I - Vantagens do Método do Custo-Padrão**

- a) Avaliação de desempenho
- b) Incentivo a um melhor desempenho
- c) Facilita a elaboração de orçamentos confiáveis
- d) Orientação da política de preços
- e) Determinação de responsabilidades
- f) Identifica oportunidades de redução de custos
- g) Subsidia a adoção de medidas corretivas
- h) Diminui o trabalho administrativo.

#### **II - Desvantagens do Método do Custo Padrão**

- a) A utilização eficiente do método exige constantes correções nos padrões monetários (a simples indexação desses padrões não é suficiente, nem confiável, para as necessidades do método).
- b) Muitas vezes, há dificuldades para determinação dos valores dos padrões, em particular os Custos Indiretos de Fabricação - CIF.

### 1.5.4. Custeio Baseado em Atividades - Abc

O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity Based Costing), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, discutidas nos sistemas de custeio tradicionais.

O ABC pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, neste caso, diferenças significativas em relação aos chamados “sistemas tradicionais”. A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos.

Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em muitas indústrias os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos (destes, o item Mão-de-obra Direta é o que mais vem decrescendo).

Outro fenômeno importante a exigir melhor alocação dos custos indiretos é a grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta que vem ocorrendo nos últimos tempos, principalmente em alguns setores industriais.

Daí a importância de um tratamento adequado na alocação dos CIF aos produtos, pois os mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enormes distorções. Essas dependerão dos dois fatores citados: proporção de custos indiretos no total e diversificação das linhas de produto.

Uma observação muito importante: o Custeio Baseado em Atividades restringe-se a uma limitação do conceito de atividade no contexto de cada departamento. É uma visão exclusivamente funcional e de custeio de produtos conhecido como “primeira geração do ABC”. Porém a utilidade do Custeio Baseado em Atividades (ABC) não se limita ao custeio de produtos. Ele é, acima de tudo, uma poderosa ferramenta a ser utilizada na gestão de custos.

Assim como ocorre com as práticas tradicionais de custeio, também o ABC é um sistema que processa a alocação em dois estágios. O custeio convencional faz a alocação das despesas indiretas em centros de custos, e em seguida rateia esses custos aos produtos, usualmente baseado nos custos de mão-de-obra direta dos produtos.

O “ABC”, contudo, determina quais atividades consomem os recursos da companhia, agregando-as num centro de acumulação de custos por atividades. Em seguida, e para cada um desses centros de atividades, atribui custos aos produtos baseados em seu consumo de recursos.

Ao providenciar os rateios dos centros dos custos por atividade o “ABC” observa que alguns recursos incidem em cada lote de produção, e, portanto independem do volume produzido; outros incidem diretamente na concepção de cada produto e também independem dos lotes produzidos e de seus os volumes; outros recursos ainda são computados no período e se referem às despesas de operação da planta industrial.

Assim, as atividades que ocorrem nos diversos lotes de produção são: “setups” ou preparação de máquinas, movimentações de materiais, pedidos de compra e inspeção. Já entre as que incidem no suporte dos produtos pode-se relacionar o processo de engenharia, especificações de produtos, entre outras. E entre as atividades que ocorrem como suporte de facilidades inclui-se o gerenciamento da fábrica, a manutenção das instalações e a segurança e higiene da empresa.

O “ABC”, em resumo, procura atribuir aos produtos individuais a parcela de despesas indiretas consumida por cada um deles, além obviamente, das despesas diretas que usualmente incidem em cada produto. Aliás, nesse aspecto, também o sistema tradicional o faz com precisão. Quer os recursos consumidos sejam acumulados em atividades de lotes (ordem de produção) ou de suporte dos produtos ou, ainda como atividades de suporte de facilidades, o “ABC” utiliza bases de distribuição que procuram refletir quanto desses recursos incidem em cada produto.

## 1.6. Sistema de Gestão Econômica - Gecon

No princípio dos anos 1980, iniciou-se na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, por intermédio do Departamento de Contabilidade e Atuária e da FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, fundação ligada a FEA/USP, em conjunto com seus professores, pesquisadores e alunos do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, a concepção de um sistema de contabilidade gerencial denominado **GECON - Sistema de Informação de Gestão Econômica**, que se constitui em um modelo gerencial que contempla o *sistema de gestão* e o *sistema de informações* da empresa, incorporando o conceito de *mensuração de resultados baseado em atividades*, semelhantemente ao conceito de custeio baseado em atividades ou ABC.

O Sistema de Informação de Gestão Econômica está voltado à mensuração dos resultados econômicos das atividades empresariais, estruturando-se a partir de um conjunto de premissas fundamentais.

## 2. Tipos de Gestão Empresarial

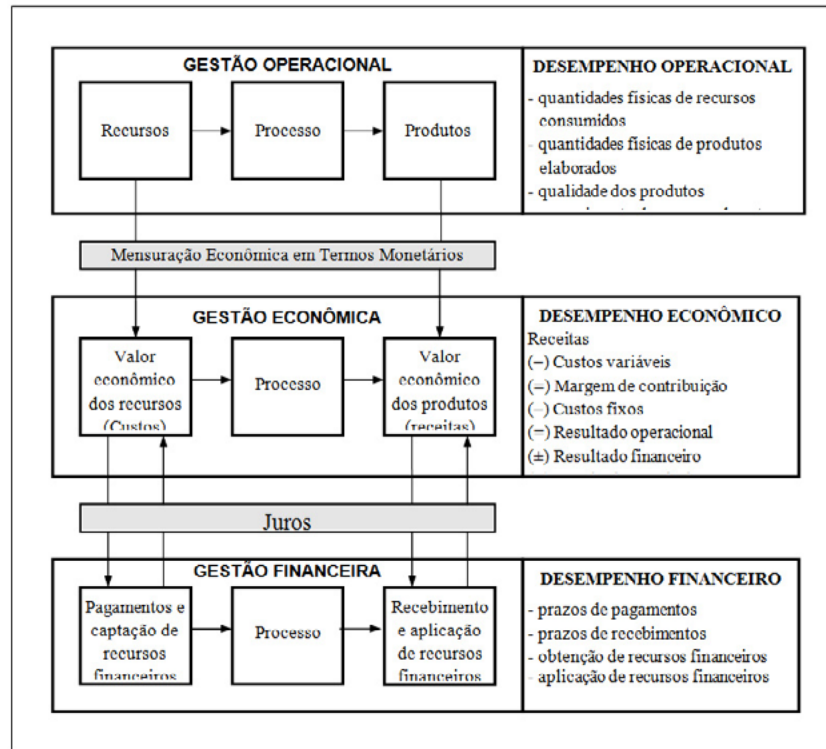
Na gestão das transações econômicas podemos identificar três tipos de gestão: operacional, financeira e econômica. Essa subdivisão não ocorre de forma totalmente independente, uma vez que todas as transações apresentam essa dimensão, e, há ocorrência operacional, financeira e econômica. O que é realmente relevante nesta subdivisão conceitual é a possibilidade de procedermos a uma avaliação mais ampla de cada transação da empresa.

Entende-se por gestão operacional aquela voltada para a execução das atividades da empresa. Ela não se encontra restrita à área de Produção, mas é disseminada por toda a organização, considerando-se como operacional a função específica de cada uma das áreas, ou seu modo de desempenhar suas atribuições.

A gestão financeira tem enfoque basicamente nos problemas de fluxo de caixa e liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação e fluxo financeiro. Já a gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos. Ela atua como consolidadora da gestão operacional e financeira, uma vez que todas as atividades numa empresa devem estar voltadas para o resultado econômico.

Na Figura 1 podem-se visualizar os tipos de gestão e suas características de avaliação.

FIGURA 1 - Tipos de Gestão Empresarial e seus Elementos.



Fonte: Adaptada de PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica. Dissertação de Mestrado - FEA/USP, 1993, p. 112.

## 2.1. O Modelo de Gestão Econômica

O Modelo de Gestão Econômica é um modelo gerencial com ênfase na administração por resultados econômicos, visando basicamente à otimização da eficácia empresarial. A otimização dos resultados econômicos como forma de alcançar a eficácia empresarial decorre do processo de melhoria de produtividade e da eficiência na execução das atividades operacionais da empresa.

A estrutura do modelo tem como ponto de partida o entendimento da missão, crença e valores, características dos gestores, estrutura organizacional e operacional da empresa.

O Modelo de Gestão Econômica identifica no resultado econômico, o melhor indicador da eficácia da empresa, e neste aspecto procura estabelecer conceitualmente uma correta mensuração do resultado, bem como do patrimônio da empresa, entendendo que sempre o patrimônio líquido deve representar o valor efetivo da empresa. Considerando dois períodos distintos, a diferença entre patrimônio líquido, representando o valor real da empresa e incorporando ainda a expectativa do fluxo de benefícios futuros esperados, deve refletir o resultado econômico global da empresa.

O Modelo de Gestão Econômica tem como principal produto a informação, tão necessária aos gestores de uma empresa para o conhecimento da realidade empresarial e tomada de decisões. Considerando o nível de sistema de informações, o modelo procura utilizar conceitos e critérios que possam atender às necessidades de informações de todos os gestores da empresa, traduzindo em termos econômico-financeiros o que ocorre em todas as atividades operacionais da mesma.

O entendimento fundamental é de que a informação é um dos recursos dos quais o gestor necessita. Esta deve apresentar consistência e confiabilidade, e sua grande relevância surge diretamente da oportunidade com que ela se torna disponível aos gestores, propiciando o conhecimento da realidade econômica dos recursos sob sua gestão.

### **Premissas fundamentais**

As premissas fundamentais do Modelo de Gestão Econômica são:

1. Medida da eficácia da empresa;
2. Processo de geração do lucro;
3. Responsabilidade pela geração do lucro;
4. Papel dos gestores;
5. Informação para gestão;
6. Aspectos operacionais, financeiros e econômicos das atividades.

### **Medida da eficácia da empresa.**

A constituição de uma empresa deve apresentar uma característica muito singular em relação aos demais tipos de organização: ser concebida sob o pressuposto da continuidade. Sob essa condição, os gestores devem propiciar, por meio das suas ações, um futuro para a empresa, de forma contínua e planejada. No Modelo de Gestão Econômica, a garantia de continuidade desta só pode ser obtida quando as atividades operacionalizadas alcançarem um resultado econômico líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os recursos consumidos no processo de execução dessas atividades.

Ao entendermos a empresa como um empreendimento em continuidade, este posicionamento influenciará na maneira de se avaliar seus ativos e na forma como os gestores desempenharão as suas funções. Para sobreviver no futuro, e, garantir a sua perenidade, é necessário que a empresa alcance a eficácia empresarial atendendo ao menos dois requisitos:

**1. O atendimento da missão.**

A missão da empresa é a sua maior declaração de princípios, já que justifica a razão de sua existência e assume essa razão em caráter permanente.

Da análise da definição de missão entendemos a sua grande relevância como premissa fundamental do Modelo de Gestão Econômica, uma vez que o seu estabelecimento tem de refletir todo o conhecimento que a empresa tem de si mesma e das necessidades e desejos do mercado consumidor de seus produtos e serviços.

**2. Ter o resultado econômico como melhor medida da eficácia empresarial.**

A empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade e a garantia desta perenidade só pode ser obtida pela eficácia organizacional, assegurada por resultados econômicos que possam repor os ativos consumidos nas suas atividades operacionais e no cumprimento de sua missão.

## 2.2. Processo de Geração do Lucro.

Conhecer o processo de formação do lucro é uma questão fundamental para o Modelo de Gestão Econômica, uma vez que já identificamos anteriormente a relevância do conceito de lucro: que é formado a partir da execução do conjunto de atividades da empresa.

O Modelo de Gestão Econômica tem como princípio fundamental que as atividades não devem ser entendidas apenas como consumidoras de recursos, mas sim como geradoras de resultados econômicos, já que além de gerar custos (consumos de recursos), geram também receitas. Os gestores da empresa não deveriam prender-se apenas à informação de quanto custa uma atividade, mas sim visualizá-las como um processo de geração do lucro, ganhando maior importância gerencial.

A análise do resultado econômico de uma atividade propicia a identificação da maior ou menor contribuição desta na formação do lucro global da empresa. Neste contexto podemos identificar quais as atividades mais lucrativas, que devem ser mantidas; quais as que provocam resultado econômico negativo, mas precisam ser mantidas por um posicionamento estratégico da empresa e quais as atividades que poderiam ser feitas fora da empresa.

## 2.3. Responsabilidade pela Geração do Lucro.

Já foi identificada a capacidade do Modelo de Gestão Econômica em mensurar o resultado econômico de uma atividade da empresa, ou ainda, de cada evento econômico. Os resultados individuais contribuem para a formação do global da empresa, e a maximização do resultado global passa pela otimização dos individuais, isto é, o resultado é gerado tomando-se por base a execução das atividades da empresa.

Neste cenário, é importante entender que uma atividade não gera apenas custos, mas sim resultados econômicos. Com este conceito podemos identificar com clareza a formação do resultado econômico ou lucro, e ainda, informações



sobre as atividades como: quais delas contribuíram para o resultado econômico global da empresa; quais atividades devem ser mantidas ou terceirizadas; ou qual a perda econômica com a manutenção de uma atividade deficitária eleita como estratégica. Para a sua operacionalização, uma empresa realiza diversas atividades, pertinentes às suas necessidades e às econômicas, agregadas em setores, departamentos ou unidades administrativas, definindo sua estrutura organizacional normalmente por funções ou especializações.

No Modelo de Gestão Econômica procura-se estruturar a empresa em áreas de responsabilidade, centros de resultados e centros de custos.

Por intermédio desse tipo de estruturação é possível conhecer os resultados gerados por atividade e por área, o que torna fundamental tanto para a obtenção de informações para tomada de decisão, quanto para avaliação de desempenho (eficiência e eficácia dos gestores).

Esta estruturação também permite a identificação da responsabilidade dos gestores na geração do resultado econômico. Uma área de responsabilidade possui sua própria missão e tem, sob sua responsabilidade, um ou mais centros de resultado, que são unidades de acumulação de receitas e custos. Por meio do controle e da avaliação de desempenho de cada área de responsabilidade, aplicando o conceito de custo de oportunidade, pode-se identificar a contribuição de cada uma delas na maximização do resultado global.

## 2.4. Papel dos Gestores.

O Modelo de Gestão Econômica não espera que os gestores de cada área atuem de forma independente diante do processo de planejar, executar e controlar. O gestor neste modelo tem uma postura proativa, o que significa dizer que ele faz as coisas acontecerem, é um empreendedor que contribui eficazmente para o resultado econômico global da empresa. Embora opere com autonomia na área sob seu encargo e seja o responsável direto pelos resultados operacionais, financeiros e econômicos dessa, ele se preocupa com o reflexo desses resultados nas demais áreas, tendo a preocupação de como seu desempenho influencia as ações de outros gestores e também como as variáveis fora de seu controle podem afetar o sua performance.

Cada gestor é responsável pelos seus resultados econômicos e financeiros devendo, portanto, ter a respectiva autoridade para a gestão desses resultados, ou melhor, sobre os fatores que os impactam. Os gestores só devem ser responsabilizados pelos eventos que estão sob sua autoridade.

Portanto, os gestores no Modelo de Gestão Econômica necessitam conhecer como estão sendo desenvolvidas as atividades sob sua responsabilidade e autoridade, e também, como o resultado econômico de sua área está contribuindo com o resultado econômico global da empresa. Esperam assim, encontrar no sistema de informações uma base adequada para a avaliação de desempenho da sua área. A atuação dos gestores deve ser avaliada com base no processo de planejamento e controle, significando que os resultados obtidos devem ser comparados aos previstos. Dessa forma a eficácia do gestor está ligada ao cumprimento de metas previamente determinadas. Medir sua eficácia significa avaliar seu desempenho em relação ao esperado.

## 2.5. Informação para Gestão.

A informação é um recurso extremamente valioso para os gestores de uma empresa. Diante dessas necessidades, o Modelo de Gestão Econômica busca fornecer informações confiáveis, úteis, no momento adequado de sua utilização e na regularidade solicitada, de maneira que facilite e dê segurança ao gestor no seu processo de tomada de decisão.

Informação útil é aquela que atende às necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico.

Entende-se que o sistema de informações deve atender eficientemente às necessidades informativas dos gestores, com conceitos gerenciais fortes e suficientes que permitam realizar suas atividades com segurança, conceitos estes que esclareçam entre muitas situações citadas: soma de moeda de diferente poder aquisitivo ou utilização de moeda forte; reconhecimento do valor econômico de bens, direitos e obrigações ao longo do tempo, trabalhando com todos os valores em termos presentes; reconhecimento de resultado financeiro em todas as atividades operacionais; reconhecimento de que o resultado se forma a partir da operacionalização das atividades e conceitos de avaliação de desempenho que possam produzir uma aferição correta das áreas e produtos, sem critérios de rateio de gastos e despesas fixas.

O sistema de informações deve motivar os seus usuários à tomada de decisão e à eficácia, utilizando uma base de mensuração e de apuração de resultados que obtenham o valor econômico o mais correto possível dos recursos necessários e utilizados, e, ao mesmo tempo, dos produtos e serviços, com critérios lógicos e racionais.

## 2.6. Aspectos Operacionais, financeiros e Econômicos

O Modelo de Gestão Econômica busca a eficácia empresarial, e o resultado econômico é a melhor medida da eficácia, assim é necessária a mensuração desse resultado a partir do resultado econômico de cada atividade executada pela empresa. O GECON visualiza as atividades desenvolvidas pela empresa sob três aspectos interdependentes: operacional, financeiro e econômico.

No aspecto operacional das atividades o enfoque é a qualidade, quantidade, os prazos de transformação dos recursos em produto e serviços, o consumo de determinados recursos e a produção de produtos e serviços.

O aspecto econômico das atividades surge da constatação de que podem ser atribuídos valores econômicos aos recursos consumidos, na forma de custos dos recursos, e aos produtos e serviços gerados, na forma de receitas dos produtos e serviços.

Quanto ao aspecto financeiro temos a evidência de que as atividades desenvolvidas pela empresa envolvem prazos de pagamentos e prazos de recebimentos, portanto há de se reconhecer esses valores econômicos, ao longo do tempo.

### 3. Método das Unidades de Produção (UP')

O sistema das *Unidades de Produção - UP'* trata da introdução na empresa de uma Unidade de Esforço de Produção, por meio da qual ela mede os esforços de todas as atividades produtivas da fábrica. O sistema mede fundamentalmente:

- O esforço de produção de cada operação elementar de trabalho, o que leva ao estabelecimento das *constantes da operações em UP'/h*.
- O esforço de produção desenvolvido no curso de uma operação de trabalho para a fabricação de um determinado produto, o que corresponde à formulação do *equivalente parcial em UP'*, deste produto para *esta operação*.
- O esforço de produção total necessário, no curso das diferentes operações de trabalho para fabricar cada produto acabado, o que fornece os *equivalentes totais em UP' para cada produto fabricado*.
- *A produção total em UP' de cada seção da fábrica*, durante um período determinado, pela adição de todos os esforços de produção, expressos em UP'.
- *A produção global em UP' da fábrica*, durante um período determinado, pela adição do total de UP' produzidas em todas as seções.
- *A capacidade horária em UP'* de cada seção produtiva, e da fábrica como um todo.

Por outro lado:

- A contabilidade fornece o *total das despesas de fabricação* da empresa (matérias-primas excluídas), durante o mesmo período.
- A contabilidade fornece também as *despesas de Gestão* (Administrativas + Vendas + Financeiras Operacionais).
- O departamento de pessoal fornece o *total de horas pagas*, durante o mesmo período, e seu montante monetário (total ou parcial).
- O controle de produção fornece o *total de horas efetivamente trabalhadas* (ordens de produção ou serviços) durante o período.
- O controle de produção fornece o *total das UP' produtivas*: UP' Capacidades - UP' Paradas.
- O departamento de vendas fornece as *vendas efetuadas*, no período e seus preços, assim como as *deduções* (ICMS, PIS/COFINS, comissões, etc).

Por meio destes dados a empresa poderá proceder à plena utilização do sistema das Unidades de Produção - UP'.

## 4. Gestão Estratégica de Custos

O surgimento da gestão estratégica de custos resulta da combinação de três conceitos retirados do conhecimento sobre gestão estratégica: 1) Análise da cadeia de valor; 2) Análise de posicionamento estratégico; e 3) Análise de direcionadores de custos. Cada um deles representa uma análise em que a informação de custos é moldada sob uma ótica muito diferente daquela em que é vista na contabilidade gerencial tradicional.

### 4.1. O Conceito de Cadeia de Valor

O primeiro tema que é subentendido em gestão estratégica de custos relaciona-se com o enfoque dos esforços voltados para a gestão de custos, dito na forma de pergunta: ***Como organizamos nosso pensamento em relação à gestão de custos?***

Na estrutura da gestão estratégica de custos, gerencia-los com eficácia exige um enfoque amplo, externo à empresa. Michael Porter (Vantagem Competitiva, 1985) chamou este enfoque de ***cadeia de valor***. A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Este processo é externo à empresa, pois todas elas no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor são apenas uma parte, já que envolvem desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais.

Em contraposição, a contabilidade gerencial adota hoje um enfoque que é em grande parte interno à empresa - suas compras, seus processos, suas funções, seus produtos e seus consumidores. Outra forma de dizer isto é que a contabilidade gerencial assume uma perspectiva de valor agregado, começando com o pagamento aos fornecedores (compras) e finalizando com os encargos aos consumidores (vendas). O tema-chave é maximizar a diferença (o valor agregado) entre compras e vendas.

### 4.2. O Conceito de Posicionamento Estratégico

O segundo grande tema subjacente a gestão estratégica dos custos refere-se aos usos da informação da contabilidade gerencial. Dito, novamente, em forma de pergunta: ***Que papel a gestão de custos desempenha na empresa?***

Na gestão estratégica de custos, o papel da análise de custos difere de inúmeras formas dependendo de como a empresa escolhe competir. Seguindo a estratégia delineada por Michael Porter em Estratégia Competitiva (1980) quanto à escolha das estratégias básicas, uma empresa pode competir ou tendo menores custos (liderança de custos) ou oferecendo produtos superiores (diferenciação do produto).

Que estas duas abordagens exigem estruturas conceituais muito diferentes foi largamente aceito na literatura especializada em estratégia. E embora o posicionamento estratégico não envolva na prática simples escolhas do tipo ou isto ou aquilo, as implicações para a gestão estratégica foram frequentemente amplificadas.

Já as implicações do posicionamento estratégico para a contabilidade gerencial não são bem exploradas. Uma vez que a diferenciação e a liderança de custos envolvem diferentes posturas administrativas, também envolvem diferentes perspectivas de análise de custos. Como exemplo do modo que o posicionamento estratégico pode influenciar significativamente na análise de custos, deve-se considerar a decisão de investir em custos de produtos mais cuidadosamente elaborados. Para uma empresa que adota uma estratégia de liderança de custos em um negócio maduro e vantajoso, a atenção especial aos custos-alvo planejados, será provavelmente, uma importante ferramenta gerencial.

Mas para uma empresa que invista numa estratégia de diferenciação de produto em um negócio direcionado para o mercado, de rápido crescimento e com mudanças aceleradas, os custos de fabricação cuidadosamente planejados podem ser muito menos importantes.

O quadro a seguir resume algumas diferenças ilustrativas de ênfase em sistema de controle ou em gestão de custos, dependendo da estratégia básica da empresa.

	<b>Principal Ênfase Estratégica</b>	
	Diferenciação de Produto	Liderança de Custo
Papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho	Não muito importante	Muito importante
Importância de conceitos como orçamento flexível para controle de custo de fabricação	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância observada dos orçamentos	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância da análise dos custos de marketing	Crítico para o sucesso	Geralmente não é feito numa base formal
Importância do custo de produto como um dado na decisão de preço	Baixo	Alto
Importância da análise de custo do concorrente	Baixo	Alto

### 4.3. O Conceito de Direcionadores de Custos

O gerenciamento estratégico de custos é causado, ou direcionado, por muitos fatores que se inter-relacionam de formas complexas. Compreender o comportamento dos custos significa entender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação.

Na contabilidade gerencial, o custo é uma função, basicamente, de um único direcionador de custos: *volume de produção*. Por isso, os conceitos de custos relacionados com o volume de produção permeiam o pensamento e os trabalhos sobre: custos fixos *versus* custos variáveis; custos médios *versus* custos marginais; análise de custo-volume-lucro; análise de ponto de equilíbrio, orçamentos flexíveis e margem de contribuição, para citar apenas alguns. No gerenciamento estratégico de custos, o volume de produção é visto como captando muito pouco da riqueza do comportamento de custos.

Se o volume de produção é uma forma pobre de explicar o comportamento dos custos, qual seria a melhor forma? Michael Porter apresenta uma sugestão para criar uma ampla lista de direcionadores de custos, embora sua tentativa seja mais importante do que sua própria lista.

De acordo com Daniel Riley (Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies), a lista de direcionadores de custos deve ser dividida em duas categorias. A primeira compreende os direcionadores estruturais. Nesta perspectiva há pelo menos cinco escolhas estratégicas da empresa que direcionariam sua posição e custos para qualquer grupo de produtos:

*Escala*: O tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento e em recursos de marketing;

*Escopo*: Grau de integração vertical. A integração horizontal é mais relacionada à escala;

*Experiência*: Quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora;

*Tecnologia*: Que tecnologias de processos são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa;

*Complexidade*: A amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

Cada opção estrutural envolve escolhas realizadas pela empresa as quais direcionam o custo do produto.

A segunda categoria dos direcionadores de custos, os direcionadores de execução, são aqueles determinantes da posição de custos que dependem da capacidade da empresa de executar de forma bem-sucedida. A lista destes incluem pelo menos os seguintes:

1. Envolvimento da força de trabalho (participação) - o conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua.
2. Gestão da qualidade total (crenças e realizações objetivando a qualidade do produto e do processo).
3. Utilização da capacidade (dadas às escolhas de escala na construção da unidade).
4. Eficiência do arranjo físico das instalações.
5. Configuração do produto. (O projeto ou a formulação são eficazes?)
6. Exploração de ligações com os fornecedores e/ou clientes para a cadeia de valor da empresa.

Quaisquer que sejam os direcionadores de custos que estejam nas listas, as idéias-chave são as seguintes:

Para a análise estratégica, o volume não é geralmente a forma mais útil para explicar o comportamento dos custos;

Em um sentido estratégico, é mais útil explicar a posição de custos em termos das escolhas estruturais e das habilidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa;

Nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes o tempo, mas alguns (mais de um) deles são provavelmente muito importantes em todos os casos;

Para cada direcionador de custos existe uma estrutura específica para análise de custos que é fundamental para a compreensão do posicionamento de uma empresa.

### 4.3. Utilização de Custos para Decisão

No processo decisório, todos os eventos econômico-financeiros devem ser avaliados não se restringindo à identificação e análise dos custos, para subsidiar a tomada de decisão. A avaliação deve ser feita sobre toda a gestão econômica, abordando, portanto um conjunto de informações mais amplo e com maior poder de contribuição ao processo de gestão.

Para que possamos obter Custos aptos a auxiliar na tarefa de Decisão, é necessário a mensuração dos Custos Fixos Indiretos, Margem de Contribuição por produto e/ou global, Lucro e Retorno sobre o Investimento.

A alocação de Custos Fixos é uma prática gerencial que pode, para efeito de decisão, ser perigosa; por sua própria natureza, o valor a ser atribuído a cada unidade depende do volume de produção e, o que é muito pior, do critério de rateio utilizado. Por isso, decisões tomadas com base no “lucro” podem não ser as mais corretas.

A Margem de Contribuição, conceituada como diferença entre Receita e soma de Custo e Despesa Variáveis, tem a capacidade de tornar bem mais facilmente visível à potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os custos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito.

### 4.4. Utilização de Custos para Controle

A primeira grande função do Sistema de Custos é o conhecimento do que ocorre. E esse primeiro levantamento já começa a causar diversos problemas de natureza comportamental dentro de qualquer empresa. Mesmo quando ele é implantado não com essa finalidade de Controle, acaba por provocar reações.

Toda e qualquer implantação de sistemas de Custos costuma ter um problema de reação das pessoas que não praticam o acompanhamento dos recursos consumidos de maneira estruturada e formalizada, mesmo que o Sistema de Custos não esteja voltado preferencialmente para a função de Controle.

Controle deve ter o significado de conhecer a realidade, compará-la com o que se esperava ser, localizar divergências e tomar medidas visando à sua correção.

Para se chegar ao Controle, importante se torna à identificação dos Custos por Departamentos nos quais foram incorridos, isto é, onde efetivamente existiu o consumo de recursos.

## 4.5. Custo-Padrão

A melhor forma de controle em Custos é o uso do Custo-Padrão. Este pode ser o Custo Ideal, fixado com base em condições ideais de qualidade de materiais, mão-de-obra e equipamento, bem como de volume de produção, ou o Custo Corrente, fixado com fundamento em desempenhos desses itens considerados altos, mas não impossíveis de se alcançar.

O Custo-Padrão serve como forma de controle e de instrumento psicológico para melhoria do desempenho do pessoal, se bem utilizado. Sua fixação é tarefa dupla, da Engenharia de Produção e da Gestão de Custos.

Ao serem obtidos os valores de Custo Real - realizado em determinado período - a primeira providência é sua comparação com o Custo-Padrão, para se avaliar as diferenças ocorridas. Estas precisam ser analisadas antes de se tomarem medidas para as correções, pois, estas dependem das próprias análises, já que somente assim é possível tentar chegar ao por que das divergências.

As variações de Materiais e Mão-de-Obra diretamente identificados no produto começam com a subdivisão de Variações de Quantidade (eficiência) e Preço (volume). O importante do Custo-Padrão não é a quantificação dessas variações, mas a localização das causas da sua existência e a tentativa de sua eliminação.

## 4.6. Custos por Departamento

Quando o objetivo é Controle de Custos, torna-se bastante válida a indagação relativa à fase à qual deve ser dada ênfase para melhor se atingi-lo. Verificamos a possibilidade de apropriar os Custos Indiretos aos Departamentos para posteriormente caírem sobre os produtos, e que os Custos Diretos podem ser alocados também aos Departamentos para depois serem apropriados aos produtos.

A razão de se discutir Custos por Produto ou por Departamento é a seguinte: já que o objetivo é Controle, não seria mais lógico fazermos análises por Departamentos, já que sobre estes a identificação da pessoa responsável é imediata, enquanto que normalmente não existe uma pessoa responsável pelo Produto? Este tende a passar por vários lugares na produção e, conseqüentemente, passa pelas mãos de diversas pessoas.

De fato, essa idéia de se trabalhar muito em cima dos Departamentos é realmente mais válida para essa finalidade. E não há necessidade de se fazer um Sistema para isso, já que se trata de uma análise realizada numa fase do processo normal. A avaliação dos Custos por Produtos deveria ser feito em cada Departamento, pois na maioria das vezes este é um Centro de Custos, ou seja, nele são acumulados os Custos Indiretos para posterior alocação aos produtos (Departamentos de Produção/Serviços) ou a outros Departamentos de Apoio. Em algumas situações podem existir diversos Centros de Custos nos processos de um mesmo Departamento.



## Referências

- ALLORA, Franz; ALLORA, Valério. *UP': Unidade de Medida da Produção Para Custos e Controles Gerenciais das Fabricações*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ALLORA, Valério; OLIVEIRA, Simone Espíndola de; *Gestão de Custos: metodologia para a melhoria da performance empresarial*. Curitiba: Juruá, 2010.
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. *Gestão de Custos*. 2ª. edição. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BLOCHER, Edward J.; CHEN, Kung H.; COKINS, Gary; LIN, Thomas W. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BORNIA, Antonio Cesar. *Análise Gerencial de Custos*. 3ª. edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRIMSON, James A. *Contabilidade por Atividades: Uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de Custos e Formação de Preços*. 6ª. edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- CALLIE, Berliner; BRIMSON, James A. *Gerenciamento de Custos em indústrias avançadas: Base conceitual CAM-I*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 2ª. edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVENAGHI, Vagner. *O modelo de gestão econômica aplicado à área de produção: uma contribuição da controladoria ao novo paradigma de produção*. São Paulo: 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- CHING, Hong Yuh. *Gestão Baseada em Custeio por Atividades: ABM - Activity-Based Management*. São Paulo: Atlas, 1995.
- CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. *Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas*. 2ª. edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- COGAN, Samuel. *Activity-Based Costing (ABC): A poderosa Estratégia Empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- COGAN, Samuel. *Custos e Preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COGAN, Samuel. *Custos e Formação de Preços: análise e prática*. São Paulo: Atlas, 2013.

- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Custo como ferramenta gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Custos: ferramentas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, Reinaldo Pacheco da; SARAIVA JUNIOR, Abraão Freires; FERREIRA, Helisson Akira. *Preços, Orçamentos e Custos Industriais*. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- FONTOURA, Fernando B. Bandeira da. *Gestão de Custos: uma visão integradora e prática os métodos de custeio*. São Paulo: Atlas, 2013.
- GANTZEL, Gerson; ALLORA, Valério. *Revolução nos Custos*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo & Desempenho*. São Paulo: Futura, 1998.
- LEONE, George S. G. *Curso de Contabilidade de Custos*. 4ª. edição. São Paulo, Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 10a. edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão Estratégica de Custos: Conceito, Sistemas e Implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.
- NAKAGAWA, Masayuki. *ABC - Custeio Baseado em Atividades*. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- OSTRENGA, Michael et al. *Guia Ernest & Young para Gestão Total dos Custos*. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PADOVEZE, Clovis Luís; TAKAKURA JUNIOR, Franco Kaolu. *Custo e Preços de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. *Gestão Estratégica de Custos*. 8ª. edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento Integrado de Custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Gestão Estratégica de Custos: A nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A Revolução dos Custos*. 7ª. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SOUZA, Marcos Antonio de; DIEHL, Carlos Alberto. *Gestão de Custos: uma abordagem integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.
- WERNKE, Rodney. *Gestão de Custos: uma abordagem prática*. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.


artigo 03

# JOGOS CORPORATIVOS

*Edson Alcebíades Spósito*

3

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

 objetivo deste capítulo é o de expor, de maneira concreta, as principais modalidades das visões de um posicionamento estratégico tendo-se como base o critério do entendimento da concorrência como um ambiente de jogo.

Elementos clássicos como análise SWOT (FFOA), Cinco Forças de Porter e a Teoria Clássica dos Jogos, são abordados neste texto, traçando uma linha de compreensão do contexto da concepção dos conceitos, do planejamento e da ação estratégica. A conotação dos comportamentos, sobretudo sob a ótica de um jogo estratégico, trará uma visão compreensivelmente instrumentalizada para adoção de alinhamento estratégico de atitudes corporativas adequadas, reativa ou proativamente estabelecidas.

Trata-se de uma visão básica, porém com detalhes importantes para o entendimento da formulação de estratégias e é um porto de partida para o desenvolvimento de ideias e pensamentos desdobrados. Tomaram-se como parâmetros autores consagrados que discutem o assunto, aliado à experiência profissional pessoal, resultando em uma proposta não só reflexiva como prática para o cotidiano do gestor.

## Pensamento Estratégico

Este assunto vem causando amplas discussões por muitas décadas e já foi explorado por muitos autores. A discussão contemporânea é observar como este tema tem sido tratado pelas organizações atualmente. Numa visão mais tradicional poderemos entender que a capacidade de uma corporação de atuar de maneira integrada delineando caminhos (rotas) para se antecipar às necessidades do público alvo, não era efetiva. Um bom plano não pode ser concebido a partir de um trabalho solitário do presidente ou executivo de uma organização, pois trata-se de uma atividade plural e deve ser aplicado para todos os tipos de organizações, sejam elas escolas, hospitais, grandes conglomerados ou pequenas empresas.

Costuma-se dizer que o pensamento estratégico tem um grau de importância muito maior que o próprio plano estratégico, guardadas as devidas proporções, pois um não tira a importância do outro. Com base nesta linha de raciocínio surgem importantes questões como as que envolvem a credibilidade da visão estratégica de um executivo que está intimamente enredado com questões operacionais e atividades rotineiras da corporação deixando informações do ambiente externo (mercado) em segundo plano.

O pensamento com foco no ambiente externo parece ser a verdadeira essência da estrutura estratégica. Então, entende-se que o profissional voltado para o pensamento estratégico precisa observar três premissas básicas, a saber:

Possuir a capacidade de analisar constantemente o ambiente externo, visualizando o futuro segundo as tendências percebidas. É papel do líder corporativo, estabelecer formulações estratégicas com base em suas percepções do meio

ambiente externo, analisando e planejando implementações a serem viabilizadas.

Instalar modelo de gestão capaz de desenvolver equipes com visões multidisciplinares, que possam assumir funções internas operacionais e táticas, fazendo a organização funcionar com riscos mínimos de erros.

Ser capaz de realizar resultados junto aos “stakeholders”, demonstrando regularmente sua evolução dos projetos.

Enfim, para ter uma empresa que pensa estrategicamente é preciso contar com pessoas que atuem nas suas diversas áreas de maneira sólida e concreta, garantindo a plenitude da prática do planejamento.

O pensamento estratégico destina-se efetivamente à compreensão das relações nos ambientes internos e externos e com base nesta premissa, utiliza-se do conceito da análise SWOT (anagrama para as expressões Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que devidamente traduzida para o português se transformou em FFOA (ou FOFA, como propõe algumas literaturas), que refere-se a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da organização. O duplo “F” representa as análises dos fatores internos da corporação em estudo e o “O e A”, os fatores externos (Figura 1).

**Figura 1: Análise FFOA ou FOFA**



**Fonte: Wikimedia Foundation**

Esta prática deve estar arraigada às rotinas da estrutura organizacional, pois ao contrário, qualquer tentativa de viabilizar um planejamento estratégico ficará comprometido. Devido a percepção de que os fatos estão ocorrendo rápido demais para se pensar estrategicamente, suscita um impeditivo para o planejamento estratégico, formatando-se assim, a falsa sensação de que as coisas devem acontecer da forma que for. Isto impede desenvolvimentos da corporação em relação ao mercado e, por conseguinte, o crescimento das pessoas no ambiente interno.

### Modelo de análise SWOT (FFOA)

As análises estratégicas são, em sua maioria, baseadas no modelo da Matriz SWOT, portanto, é importante conhecê-lo para que as formulações sigam um padrão seguro. A seguir apresenta-se, cada uma das áreas, a fim de se ter uma visão mais clara de sua utilização:

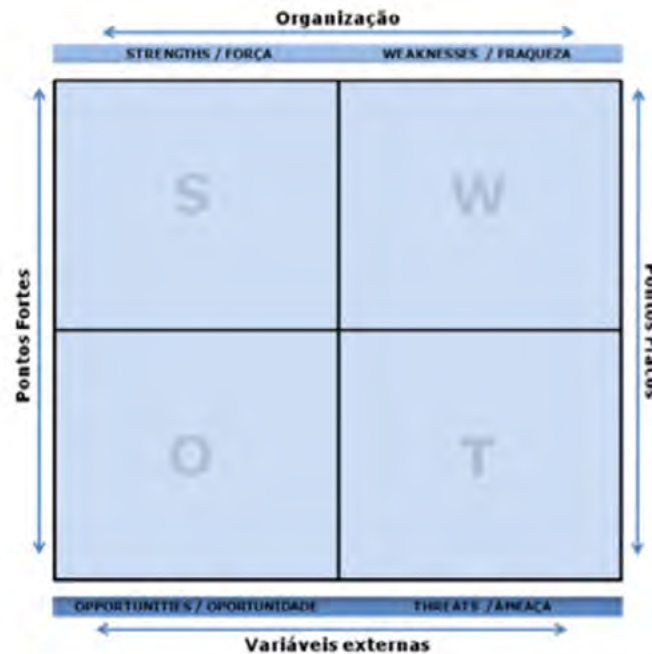
**Forças – (S)trength:** Refere-se a todas as forças que podem auxiliar no desenvolvimento do processo, ou aquelas resultantes de cada cenário apresentado.

**Fraqueza – (W)eakness:** São definidas as fraquezas atuais da organização ou também as provenientes de cada cenário analisando.

**Oportunidade – (O)pportunities:** São as oportunidades que podem surgir ao considerar o projeto ou cenário, determinando todas e de que forma elas surgem em cada um dos cenários.

**Ameaças – (T)hreats:** Por fim, determina-se as ameaças provenientes de cada cenário ou referentes a mudança desejada em seu projeto( Figura 2).

Figura 2 - Modelo de Matriz SWOT



Com as informações detalhadas na matriz SWOT é possível se fazer uma análise visual e verificar quais dos projetos possui maior número de benefícios, de que forma podem-se trabalhar suas forças para um melhor aproveitamento das oportunidades, como eliminar as ameaças e diminuir os pontos fracos. São inúmeras as maneiras de se avaliar e analisar, e essas resultarão sempre em uma escolha acertada em relação ao projeto em questão, ou conforme os cenários oferecidos.

Vê-se então, que a análise SWOT é uma ferramenta poderosa na mudança de comportamento e de visão sobre as nossas atuações, podendo trazer benefícios incontáveis para o progresso pessoal e profissional.

## Teoria dos Jogos em Estratégia

O que é pensamento estratégico em um jogo estratégico? Segundo Cummins (2012), trata-se de uma atividade que envolve resolução de problemas e oportunidades a partir de uma perspectiva ampla, com pensamento em longo prazo, entendendo o impacto das tomadas de decisão sobre outros fatores.

As dificuldades das tomadas de decisão no cotidiano das pessoas e a necessidade de se lidar com estas situações da melhor forma possível, utilizando-se das informações disponíveis, formata o conceito de formulação estratégica para superar limitações.

O pensamento estratégico, portanto, é uma habilidade poderosamente e valiosa para ampliar as chances de sucesso em qualquer empreendimento ou projeto, no sentido de vislumbrar benefícios para os planos em longo prazo, antecipando situações inesperadas, avaliando se deve ou não persistir no empreendimento, ou se competirá ou cooperará com seus concorrentes (players). Ou ainda visualizar reações e buscar maximizar seus resultados.

### **Escolas do Pensamento Estratégico**

Mintzberg resumiu as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70, no século XX. São elas:

**A Escola do design:** tem a estratégia como um processo de concepção. Há compreensão e ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente;

**A Escola de Planejamento:** a estratégia é um processo formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos diferenciados, descritos por listas de verificações e apoiados por técnicas como orçamentos, programas e planos operacionais. Esta formalidade garante, através de registros, o histórico de um processo como um todo;

**A Escola de Posicionamento:** a estratégia é um processo analítico. Segundo Michael Porter a estratégia nesta escola se traduz por posições genéricas conduzidas a partir de análises formais das situações organizacionais, como por exemplo, as avaliações feitas mediante o modelo das cinco forças competitivas, conforme a figura 3.

Figura 3 - Diagrama das 5 Forças de Porter



**A Escola Empreendedora:** a estratégia é um processo visionário. Baseia-se na intuição, no qual se formula a estratégia a partir de visões gerais ou perspectivas amplas, cujas propostas são mediante metáforas. Este modelo propõe planejar ou racionalizar estrategicamente: significa fazer planos com a intenção de conquistar determinado objetivo. Trata-se de um conjunto de intenções e visões. Esta proposta deixa para o nível tático, a decisão das correções das rotas na conquista do objetivo. Somente a partir da ação tática é que essa visão transforma-se em realidade concreta.

**A Escola Cognitiva:** a estratégia é um processo mental. Trata-se do estudo de estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de priorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Os mapas mentais ou conceituais são instrumentos desta escola de pensamento e a pesquisa é conduzida de modo que a mente humana processe a informação, mapeie a estrutura do conhecimento e obtenha a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia.

**A Escola do Aprendizado:** este formato de pensamento propõe a estratégia como sendo um processo emergente que se origina em toda a extensão da organização a partir de seus colaboradores individuais ou coletivos.

**A Escola do Poder:** modelo no qual o processo de negociação é subdividido em micro poderes, os quais consideram o desenvolvimento da estratégia nas organizações como um fenômeno essencialmente de barganha, persuasão e confron-



tação, dividindo o poder da empresa. O outro ponto de vista é a atuação do macro poder que visualiza a organização como uma entidade que usa o poder sobre os demais parceiros de alianças, promovendo parcerias estratégicas.

**A Escola Cultural:** a estratégia é um processo coletivo. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração na organização.

**A Escola Ambiental:** trata a estratégia como algo reativo, ou seja, a organização é considerada como o agente passivo que reage constantemente aos estímulos de um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida.

**A Escola da Configuração:** a estratégia é um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica.

## ○ Plano Estratégico: Como Formular, Objetivos E Metas

Todo plano estratégico precisa ter bem claro os fundamentos sob os quais foi concebido, contemplando o ambiente interno e externo. Um dos desafios, além dos objetivos e metas a serem perseguidos é a determinação do período que este vigorará. Estes objetivos e metas são os parâmetros chave tanto qualitativos quanto quantitativamente, estabelecendo um padrão a ser seguido por um determinado tempo. Quando se determina períodos muito longos, as mudanças substanciais do plano devem ser revistas a partir de metas intermediárias, bem definidas em relação a meta macro.

As formulações devem ser específicas evitando-se expressões genéricas como: crescer, melhorar, agilizar, desburocratizar, diversificar, modernizar, dentre outras pouco esclarecedoras.

Diz-se que a melhor forma de se formular as metas e os objetivos é aplicando uma técnica denominada 5W2H, que representa um conjunto de siglas em inglês que norteia esta descrição (Tabela 1).

**Tabela 1 - 5W2H e seu Significado**

Sigla (5W2H)	Interpretação
<b>W</b> hat	O que
<b>W</b> hy	Por que
<b>W</b> here	Onde
<b>W</b> hen	Quando
<b>W</b> ho	Quem
<b>H</b> ow	Como
<b>H</b> ow Much	Quanto Custa

Deve-se ainda estabelecer, na formulação de objetivos e metas, as diretrizes que garantam a objetividade e tratamento concreto das premissas desejadas. Para tanto, oferece-se como alternativa a adoção do modelo SMART, como delineador desta objetividade conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 - SMART e seu Significado**

Determinantes de Diretriz de Planejamento (SMART)
eSspecifico - Requer que o tema não seja genérico e sim objetivo e concreto
Mensurável - Que se possa medir a partir de métricas conhecidas
Aplicável - Que seja possível colocar-se em prática
Realístico - que possua vínculo direto com a realidade, fugindo da ficção.
Temporal - Necessariamente deve-se possuir um tempo para sua execução

Outro aspecto importante que também requer o reconhecimento de siglas que ajudarão a estabelecer um plano estratégico seguro é o da definição dos limitadores do plano. Trata-se do **PEST** que é um acrônimo para Fatores Políticos, Econômicos Sociais e Tecnológicos. Este conceito se expande quando adotamos a percepção de **PESTLE** (ou **PESTEL**), no qual se acrescentam mais dois elementos, que são o ambiental (Environmental) e os fatores legais. Em seu livro *Estratégia Empresarial*, Ribeiro (2008), apoia os limitadores ambientais ampliando estas quatro premissas, norteadoras de segurança na concepção da formulação estratégica (Figura 4).

**Figura 4 - Sequencia PEST**



Vê-se, portanto que, enquanto o SMART associado ao modelo 5W2H estabelece os detalhes concretos de um plano, a avaliação PEST, coloca os limitadores do plano.

## Roteiro para Um Plano Estratégico

Há muitos modelos que propõem intensidade, abrangência, profundidade e extensão de um modelo diagnóstico que leva a um bom plano estratégico, mas todos necessitam que o estudo leve e produza um documento que sintetize as considerações e conclusões. Costa (2007) propõe um modelo considerado completo, o qual elenca todos os itens de análise e síntese da metodologia proposta. Na tabela 3 observa-se a lista dos tópicos com as devidas prioridades apresentadas pelo autor.

**Tabela 3 - Lista de Tópicos para o Plano Estratégico**

<b>Tópicos do Plano Estratégico</b>	<b>Prioridade</b>
<b>Cenário(s) e Premissas Básicas</b>	Recomendável
<b>Propósito</b> Visão Missão e abrangência Princípios e Valores Opção Estratégica	Prioritário Prioritário Altamente Recomendável Eventual
<b>Estratégias Corporativas</b> Diretrizes Estratégicas Estratégias de Diversificação Estratégias de alianças e parcerias Estratégias de Expansão	Prioritário Eventual Eventual Eventual
Portfólio Áreas estratégicas atuais e novas Mapeamento do Portfólio Estratégias para rotação do portfólio Estratégias competitivas para cada área estratégica	Prioritário Recomendável Recomendável Prioritário
<b>Objetivos e Metas</b>	Prioritário

<b>Planos de Ação</b>	
Para mudanças no ambiente	Eventual
Para revisão e adequação do propósito	Eventual
Para capacitação competitiva	Prioritário
Para capacitação corporativa	Altamente Recomendável
<b>Programa de Implantação</b>	
Gestão estratégica	Recomendável
Investimentos estratégicos	Altamente Recomendável
Orçamento estratégico	Recomendável
Cronograma de Implantação	Prioritário
<b>Temas para vigilância estratégica</b>	Indicativo

Fonte: Costa, 2007

### Estratégias a partir da Teoria dos Jogos

As corporações contemporâneas vivenciam cotidianamente com questões cujas decisões são evidentemente vitais e difíceis. Competir e cooperar passam a ser o impasse mais constante nesta rotina. Os acontecimentos advindos da cooperação quando deveria estar competindo, pode representar um desastre para os negócios, assim como o contrário. A Teoria do Jogos tem se demonstrado eficiente enquanto ferramenta de análise e de tomada de decisão, com base nas diversas premissas e estratégias de negócios como: “perde-perde”, “perde-ganha” e “ganha-ganha”, sobretudo no que se refere à reflexos junto aos concorrentes. Disputas concorrenciais, judiciais, assim como agressões e guerras compõem várias formas de se “solucionar” conflitos de interesses.

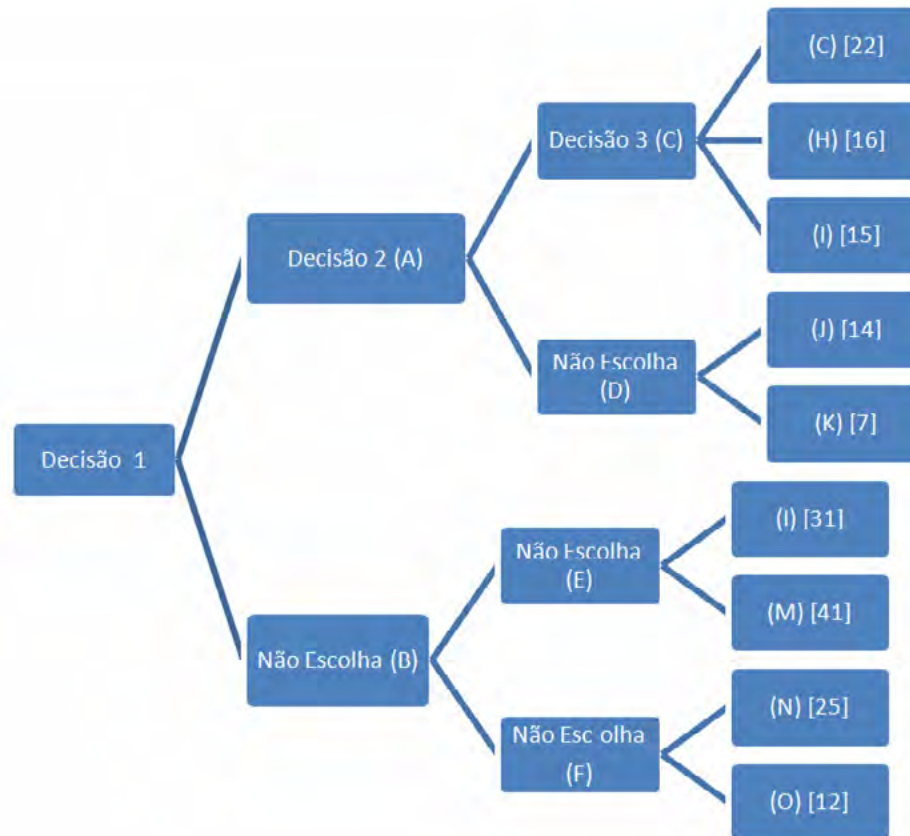
A boa fê e o comportamento ético devem sempre permear as relações de competições e, quando estas estão ausentes, caberá aos “players” entender que uma das partes não segue as regras pré-estabelecidas, fato que repercutirá de maneira imperiosa na relação competitiva. Diante desta posição, os players devem decidir se permanecerão ou não no jogo.

### Conceito de Arvore de Decisão

O Conceito de Arvore de Decisão tem como premissa de que muitas decisões podem ser racionalizadas por um processo sistêmico de mapeamento de alternativas possíveis e geralmente seguidas de sequências lógicas. Este tipo de analogia promove facilidades de se pensar quantitativamente, baseado em expectativa de decisões finais.

Na figura 5 observa-se que o comportamento de decisão se dá a partir das alternativas A, C e os resultados desejados em C, H e I. As demais alternativas representam decisões declinadas (não escolhidas), cujos resultados esperados foram desprezados. Nota-se ainda, que, do ponto de vista de tomada decisão, baseada na árvore de decisão, o aspecto do conhecimento de todo o contexto deve permear o todo para que, conscientemente, possa-se decidir pelo “jogo”, o qual poderá ser competitivo ou cooperativo.

Figura 5 - Modelo de Árvore de Decisão



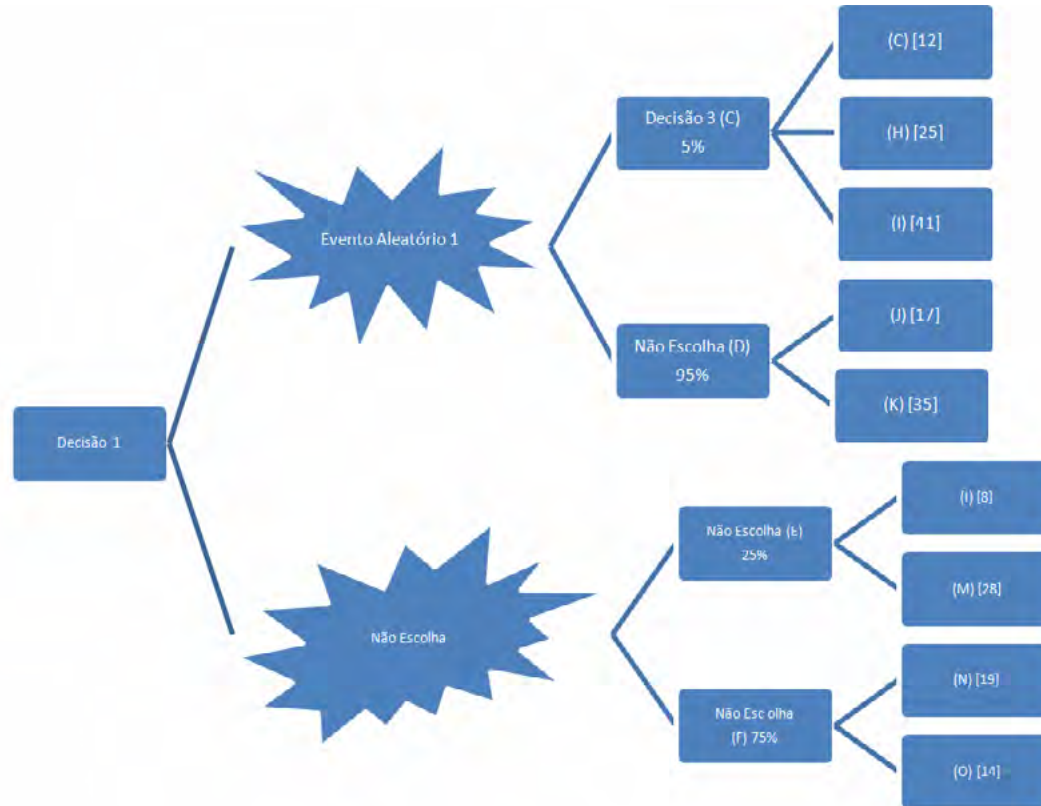
Fonte - Adaptado de Costa, 2007, p.297

Há outro formato a ser considerado que é a possibilidade de Intervenção de Eventos Aleatórios, ou seja, fora do escopo da análise, como por exemplo, mudanças de regras governamentais, leis, novos concorrentes, produtos substitutos, dentre outros tantos motivos para provocar uma mudança de rota no processo decisório. Apesar de representar a possibilidade de novos cenários de jogos, há de se compreender que se trata na verdade de uma mudança comportamental e situacional de um jogo já em andamento.

Sendo assim, o contexto é o de avaliar a probabilidade (percentual), da influencia do evento aleatório para se conseguir os resultados desejados.

A simulação da Figura 6 se propõe exemplificar a intervenção aleatória de um fato qualquer, que muda a disposição dos possíveis resultados baseados em expectativas de jogos, dispondo um novo cenário de jogo e a necessidade de uma nova formação de decisão.

**Figura 6 - Arvore de Decisão com Intervenção de Evento Aleatório**



Fonte - Adaptado de Costa, 2007, p.298

### O Dilema: Cooperar ou Competir?

Brandenburger e Nalebuff (1996) expõe uma metáfora na qual se deve imaginar um bolo fatiado entre partes interessadas: pode-se aumentar a quantidade de bolo que uma pessoa deve comer, ou seja, primeiramente aumentado o tamanho do bolo como um todo ou aumentando a fatia individual do bolo existente. Assim, entende-se que, ao aumentar o tamanho do bolo é o indicativo da cooperação entre as partes e, na contrapartida, aumentar o tamanho da fatia, reduzindo para a outra parte, representa uma competição retaliatória. Logicamente, no caso da opção cooperativa, haverá uma segunda questão que seria: “se aumentar o tamanho do bolo, poderia ser uma ação combinada entre as partes”. Se a resposta for sim, há um cenário cooperativo para se explorar, porém, se o bolo não puder ser aumentado e não houver a recíproca confiança entre as partes, haverá o resultado do “salve-se quem puder”, ficando a maior parte para aquele que se demonstrar mais esperto. Esta analogia pode ser transferida quando pensamos em competição por mercados como um todo, no qual sua expansão ou retaliação permeará uma relação cooperativa ou competitiva.

Para estabelecer paralelos que respondam à questão cooperar ou competir, deveremos considerar as premissas, expostas na Tabela 4, propostas por Brandenburger e Nalebuff (1996).

**Tabela 4 - Premissas de Brandenburger e Nalebuff**

Um jogador só deve escolher a opção de cooperação se, por um lado, ele tiver a convicção de que o resultado total tem condições de aumentar para todos os jogadores, e se, por outro, tiver certeza e garantia de que os demais jogadores também jogarão e honrarão a cooperação.
Estruturalmente, se o jogo ocorre de uma maneira que o ganho para um resulte, obrigatoriamente, em perda de igual valor para o outro jogador, e vice-versa, teremos um jogo chamado de constante ou de “soma zero”, resultando um tipo de jogo denominado “retaliatório”.
Se não houver a figura da confiança entre os jogadores e sequer a confiança plena na boa fé, assim como na fidelidade dos oponentes, a cooperação será impossível, denominando este tipo de jogo como sendo de “soma variável”.

**Fonte: Adaptado de Brandenburger e Nalebuff, 1996.**

Desta forma, as situações competitivas proposta pela Teoria dos Jogos, indica maneiras de se obter equilíbrio nos diversos tipos de jogos, indicados por Schelling em seu livro *The strategy of conflict* (1960), como quatro tipos:

1) **Jogos de soma constante**, ou de soma zero, como citado, aplica-se a estratégia Minimax, que é uma teoria de decisão para minimizar a perda máxima possível. Pode-se considerar como a maximização do ganho mínimo (maximin). Começa-se com dois jogadores 0-0 da teoria dos jogos, cobrindo ambos os casos em que os jogadores tomam caminhos alternados (por rodadas) ou simultaneamente. Pode-se estender o conceito para jogos mais complexos e para tomada de decisão na presença de incertezas. Nesse caso não existe outro jogador, as conseqüências das decisões dependem de fatores desconhecidos. Uma versão simples deste algoritmo minimax é a que acontece no jogo da velha, no qual cada jogador pode ganhar, perder ou empatar.

2) **Jogos cooperativos de soma variável**, que atua com a hipótese da boa-fé e de fidelidade entre os jogadores, propondo então um equilíbrio representado por parcerias, alianças, associações e cooperativas.

3) **Jogos não cooperativos de soma variável**, que trabalha com a hipótese de que a boa-fé e fidelidade não são satisfatórias, na qual se aplica a estratégia do equilíbrio de Nash. Baseia-se então, em ambiente muito competitivo cujas variáveis seguem o modelo proposto na Figura 6, na qual as escolhas devem ser realizadas através do conhecimento técnico das probabilidades e do conhecimento do comportamento dos “players”, caracterizando-se, portanto, por situações de mercados concorrentes assim como a diversidade de fornecedores.

4) **Jogos Hierárquicos**, propõe que o jogador mais forte faça seu lance estratégico, anunciando-o aos demais “players”, os quais farão seus lances, seguindo o líder. Este modelo segue a estratégia de Stackelberg, que considera a posição do líder como primeiro jogador e seguidor para o segundo e subseqüentes.



Para entender melhor os modelos propostos é preciso estabelecer um paralelo sobre os pressupostos das posturas dos jogadores (Players). Este paralelo, leva em consideração o papel do empresário que assume o contorno de um jogador e deve considerar as Três Alternativas de Posturas dos Jogadores (Tabela 5).

**Tabela 5 - Posturas dos Jogadores**

<b>Posturas dos Jogadores</b>	<b>Rival</b>	<b>Individualista</b>	<b>Associativa</b>
<b>Situações Típicas</b>	Concorrência predatória ou retaliatória	Concorrência Leal	Alianças, consórcios e parcerias
<b>Resultados Desejados</b>	“Quero eliminar ou prejudicar os meus concorrentes”	“Quero vencer e sobreviver”	“Quero o melhor possível para o todo”
<b>Pressupostos Éticos</b>	“Vate tudo para bater nos meus concorrentes”	“Vencer sim, mas com dignidade”	“Estamos todos no mesmo barco”
<b>Frases-Lema Típicas</b>	“Todos são contra mim!”	“Cada qual por si, e que vença o melhor”	“Um por todos e todos por um”

**Fonte: Adaptado de Costas, 2007,p.305**

Não basta, porém, ter-se a consciência da postura dos jogadores, faz-se necessário também ter noção clara da Relação de Forças destes, conforme elencados na tabela 6.

**Tabela 6 - Pressupostos da Relação de Forças dos Players**

<b>Posturas dos Jogadores</b>	<b>Fraco</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Hegemônico</b>
<b>Situações Típicas</b>	Iniciante ou terminal	Livre Mercado	Monopólio, controle ou regulamentação
<b>Resultados Desejados</b>	“Quero sobreviver”	“Quero Vencer”	“Quero manter a posição de soberania e domínio”
<b>Pressupostos Éticos</b>	“Vale tudo para sobreviver”	“Tenho condições de vencer eticamente”	“Eu é que faço as regras e ganho com elas”
<b>Frases-Lema Típicas</b>	“Eu sou muito pequeno”	“Eu sou um deles”	“Eu sou o mais forte”

**Fonte: Adaptado de Costa, 2007, p.306**

Tendo-se em vista as tabelas 5 e 6, podemos compreender que “se um jogador, ao procurar otimizar seus resultados, puder acarretar grandes danos ou perdas aos resultados dos seus oponentes, e se a recíproca não puder ocorrer, ele tenderá a assumir, para si mesmo, um pressuposto de relação de forças hegemônico”; ao passo que, “ao contrário, se um oponente puder causar grandes danos aos seus resultados e a recíproca não puder ocorrer, ele tenderá a assumir o pressuposto fraco;” Ainda no mesmo raciocínio, se “os danos aos resultados puderem ocorrer reciprocamente em ambas as direções, ele tenderá a assumir o pressuposto equilibrado”. (COSTA, 2007, p.306).

É a partir daí, que se pode elaborar a **Matriz de Jogos Estratégicos (MJE)**, a qual consiste em estabelecer um mapa conceitual de posicionamento estratégico ideal de um jogador em situação genérica, cujo o conflito é o tópico central, combinado assim os três tipos de posturas dos jogadores com os pressupostos de forças, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 - Matriz de Jogos Estratégicos**

<b>Pressupostos de Relação de Forças</b>	<b>Hegemônico</b>	<b>DOMINANTE</b>	<b>LIDER</b>	<b>PATERNALISTA</b>
	<b>Equilibrado</b>	<b>RETALIATÓRIO</b>	<b>COMPETITIVO</b>	<b>COOPERATIVO</b>
	<b>Fraco</b>	<b>MARGINAL</b>	<b>SEGUIDOR</b>	<b>SOLIDÁRIO</b>
		<b>Rival</b>	<b>Individualista</b>	<b>Associativa</b>
	<b>Posturas do Jogadores</b>			

Fonte: Costa, 2007, p.307

Cada relação obtida no cruzamento dos pressupostos de relação de forças *versus* Postura dos Jogadores, representa uma situação de posicionamento estratégico tipicamente adequada, demonstrando as nove possíveis posições e exemplos que são:

1) **Jogos Retaliatórios** - Produto da relação do pressuposto de relação forças equilibrado e a postura do jogador rival, propõe uma relação “perde-ganha”, adotando a postura explícita que o ganho de um, implica na perda para o outro, resultando no conceito do jogo de soma zero. Como exemplos temos as competições em tomadas de preços ou concorrências

publicas ou privadas, assim como em leilões, nos quais deve haver somente um ganhador.

2) **Jogos Cooperativos (Pareto)** - Ao contrário dos jogos de soma variável que constituem a maioria dos jogos empresariais, políticos, diplomáticos e familiares, a variação e surgimento dos jogos cooperativos se baseiam em alianças, parcerias, carteis e blocos. Esta modalidade propõe o compartilhamento e igualdade de condições e de resultados esperados resultando, portanto, na modalidade ganha-ganha, atingindo o equilíbrio denominado “ótimo de Pareto”, que se define como o melhor para todos. Neste jogo cooperativo há o pressuposto da existência explícita ou tácita entre os jogadores, da existência de um acordo. Exemplificando, verificamos que este tipo de jogo existem entre as redes setoriais tais como um conjunto de empresas localizada num Shopping Center com o objetivo de uma campanha de marketing integrado, no qual todos se cotizam e se beneficiam coletivamente.

3) **Jogos Hierárquicos** - Este modelo propõe a existência de um jogador líder que seleciona sua opção de jogo inicialmente. Em seguida um jogador seguidor, conhecendo a opção do líder também seleciona sua opção de jogo racionalmente, formando assim um par de estratégias na qual se origina situações de conflito. Este é o modelo de jogo hierárquico. Ocorre nos casos de empresas que lideram o ramo de negócio, como a de alimentos que, lança um tipo de derivado de leite (yogurte, por exemplo) no mercado com diferenciais atrativos e, logo em seguida, similares surgem no mesmo mercado com características parecidas. A telefonia celular e outras tantas organizações operam neste tipo de jogo.

4) **Jogos Competitivos** - Também denominado de “concorrência perfeita” ou “livre mercado”, proposto por Nash (conhecido pelo público em geral a partir do filme “Uma Mente Brilhante), no qual há vários fornecedores e muitos compradores. Trata-se de jogos não cooperativos de soma variável, cuja competição é o centro do jogo buscando otimizar seus recursos ignorando os demais concorrentes e suas possíveis estratégias. Infinitos exemplos podem ser oferecidos, já que se trata do modelo mais aplicado contemplando desde um grupo de pessoas proprietárias de restaurantes, até mercados pequenos e de médio porte, em cidades de diversas dimensões, ou seja em todo e qualquer varejo ou atacado.

Há ainda mais outros dois modelos denominados “Situações de Casos Limites”, que se excluem da teoria clássica dos jogos. Estes casos são variações que não se enquadram nos possíveis e clássicos cruzamentos das estratégias da tabela 7, por exemplo, o Jogo do **Dominante Marginal**, que propõe uma postura de intimidação como guerra de preços - por parte do Dominante -, com a possível intenção de submeter ou forçar o concorrente mais fraco à “quebrar”. Em contrapartida, a possível postura do jogador mais fraco que faz tudo o que entende ser possível para sobreviver, numa posição de rivalidade tentando prejudicar o concorrente mais forte. Esta última situação pode ser exemplificada pela adoção de produtos piratas (cópias ou clonagens), ou vendas informais, buscando formas de sobrevivência diante das ações concorrenciais dos líderes influentes do mercado: esta estratégia se qualifica como **Posição Estratégia Marginal**.

Outro tipo de jogo hierárquico que se exclui das avaliações clássicas é o Jogo **Paternalista-Solidário** (Tabela 7), o qual se caracteriza pela existência de duas posições estratégicas simultâneas que estabelece o paralelo do Paternalista que assume a posição de liderança num grupo que se destaca por suas fragilidades concorrenciais, delineando um contorno de posição hierárquica superior e autônoma num grupo de solidários. Como exemplo, temos as cooperativas de produção ou serviço, nas quais, uma tomada de decisão muito drástica de aquisição ou prática de preços ou custos expõe o mais forte entre os solidários, fazendo com que este decida sair da cooperativa e atuar diretamente no mercado de maneira solitária.

## Considerações

Os processos concorrenciais requerem visão ampla e sistêmica de procedimentos, comportamentos, inter-relacionamentos e, sobretudo, dos cenários nos quais estes elementos estão inseridos. É neste último que todas as variáveis estão colocadas e evoluindo ativamente. Seus inter-relacionamentos, seus limitadores e suas oportunidades apresentam-se com vigor e clareza, desde que atentamente observadas a partir de instrumentos adequados e devidamente calibrados.

Instrumentos como a matriz SWOT, agregado aos indicadores das forças competitivas de Porter provem a possibilidade de entendimento dos quesitos positivos e negativos em relação ao ambiente interno e externo. No compito geral, assim como os limitadores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos delineiam os cenários e suas regras, é na dinâmica do jogo que encontramos a verdadeira força das relações competitivas. Neste conjunto de cenários, os comportamentos dos Players (jogadores), atuam de maneira a se perceber a constante mudança, promovendo assim a necessidade de uma atenta e cotidiana observação.

Mudanças nos comportamentos concorrenciais baseadas nos pressupostos de força e suas respectivas posturas trazem aos diversos cenários, motivos e reações suficientes para que se busquem o equilíbrio de forças e se garanta a sobrevivência, avanço ou recuo estratégico, proporcionado a clara visão dos jogos corporativos. Como consequência, as estratégias de jogos mudam nas mesmas proporções das possíveis variáveis escolhidas em cada um dos tipos de jogos, cabendo ao gestor preparado tais adaptações: fruto da citada atenção concentrada e detida percepção.

Planos bem delineados, respaldados com técnicas consagradas como o 5W2H, garantem que os elementos sejam previamente estabelecidos e cuidadosamente estudados e comparados à realidade corporativa, promovendo caminhos seguros a serem trilhados.

## Referências

BOTTURA, C.P.; COSTA, E.A. Modelagem de ambiente empresarial competitivo como jogo dinâmico hierárquico estratégico para capacitação de executivos. In: XVII SLADE - CONGRESSO DA SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE ESTRATÉGIA, Camboriú, SC, abr. 2004a., disponível em [http://www.nesig.ufsc.br/publicacoes/pdf/Bernard\\_in\\_Eliezer-Cap18.pdf](http://www.nesig.ufsc.br/publicacoes/pdf/Bernard_in_Eliezer-Cap18.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, E.P., Administração Estratégica - Em busca do Pensamento superior. Uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto - Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, E.A. - *Gestão Estratégica - da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Silvia Generali; VIEIRA, Leonardo; RODRIGUES J.N., et al. *Gestão da Mudança - Explorando o Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C.A.; GONÇALVES FILHO, CID; REIS, M.T., *Estratégia Empresarial - O Desafio das Organizações - Como harmonizar a obtenção de resultados entre pessoas e o meio ambiente*. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, J.M.; *Curso de Administração Estratégica - Foco no Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2011;

REBOUÇAS, Djalma de Pinho, de Oliveira - *Administração Estratégica na Prática - A competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. São Paulo: Atlas, 2007.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don - *Processo Decisório*. 7ª Ed. São Paulo: Campus, 2010.

artigo 04

# TRABALHO CIENTÍFICO: EM MEIO A DÚVIDAS E CERTEZAS

*Maria Cristina Gobbi<sup>1</sup>  
Sônia de Brito<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Pós-Doutora pelo Programa de Integração da América Latina (PROLAM) da Universidade de São Paulo. Vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Televisão Digital e professora do Programa em Comunicação da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa “Pensamento Comunicacional Latino-Americano”. Diretora Administrativa da Sociom.  
E-mail: mcgobbi@terra.com.br; mcgobbi@faac.unesp.br.

<sup>2</sup>Doutora em Letras pela Faculdade de Ciências e Letras da UNESP de Assis (SP), Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP de Bauru (SP) e docente do Departamento de Comunicação Social da UNESP.  
E-mail: snbrito@faac.unesp.br.

3

- **Sumário**
- **Próxima parte**

## Introdução: a busca do conhecimento

O Enigma de Kaspar (ou Kasper) Hauser (1812? – 1833) é uma narrativa cinematográfica baseada em fatos reais. O espaço geográfico é a cidade de Nuremberg (Alemanha) e o tempo, 1828.

Kaspar é um jovem que viveu por muito tempo em um pequeno quarto no calabouço de uma torre, sem contato com o mundo físico, nem com outras pessoas. Começou a falar e a andar na adolescência. A palavra que ele mais pronunciava era cavalo, ele empurrava um pedaço de madeira representando seu brinquedinho.

A falta de interação com o outro fez com que seu mundo sógnico se tornasse limitado. Pressupõe-se que a proximidade da vida adulta e suas implicações induziram o Senhor (desconhecido) que à noite levava comida para ele a inseri-lo na sociedade.

De caso pensado, ensinou Kaspar a falar, andar e escrever o próprio nome para, assim, deixá-lo parado na praça pública com uma carta na mão, uma bíblia e folhas de ouro na outra.

A carta endereçada ao oficial da guarda dizia que ele queria ser cavaleiro como o pai dele. A palavra cavalo repetida tantas vezes na brincadeira já indiciava o devir do desejo mecânico, do querer ser. A carta representa um pedido de socorro e de abrigo.

A partir de sua aparição, começa o processo de estranhamento por parte dos cidadãos de Nuremberg. Afinal, corpo de homem, pés de bebê e cabeça infantil para a rigorosa sociedade da época era motivo de curiosidade e de indagações: quem era ele? Filho de quem? Onde morava? Possuir folhas de ouro era índice de nobreza?

Uma família foi nomeada para cuidar dele. Com o convívio com crianças, interpretado por Bruno S., Kaspar aprendeu a falar, cantar, chorar, comer alimentos diferentes de pão e água, noções antitéticas como cheio e vazio; homem e mulher etc., além de alguns argumentos. Foi nesse período de sua vida que ele teve consciência de si mesmo.

Quando o ouro acabou, foi parar em um circo e apresentado ao público como uma das aberrações. Nesse contexto, ele foi a própria ação da comunicação do grotesco e eis aí a tentativa de resposta sobre quem ele era.

Vendo-o no circo, o Senhor Daumer resolve adotá-lo. Assim, ele foi integrado na sociedade, mas viveu em função das suas dificuldades e das suas limitações, pois seu raciocínio era ilógico. Fazia associações e comparações inacreditáveis, com argumentos falsos como: “o homem que construiu aquela torre era muito alto”, “a maçã está viva”. Coisa de criança, no caso dele de criança que não aprendeu através de experiências no mundo e com o mundo.

Kaspar aprendeu a fazer tricô, jardinagem, tocar piano e convivia com mulheres (empregadas), nada convencional para o homem da época. Apesar da inocência, percebeu que o jovem cego que também morava na casa, tocava piano com alma. Ao contrário, ele colocava em prática a técnica, o fazer mecanicista, sem criatividade.



Apesar de ele ir à missa e ter uma bíblia, não compreendia o significado da fé, não tinha capacidade intelectual nem repertório para abstração e reflexão sobre os fenômenos cotidianos relacionados à sociedade, à ciência e à religião.

Em sua aparição, ao estar com a bíblia em uma das mãos simbolizando o bom moço religioso, contraditoriamente, o objeto físico em seu poder não garantiu a compreensão e apreensão da subjetividade da religião e da própria existência: a relação do homem com ele mesmo, do homem com o outro e do homem no mundo.

Na comunicação como processo de influência, a imagem dele na praça e o próprio comportamento dele influenciaram a construção do significado Kaspar enquanto ser doce, mas pouco pensante, passivo, quieto.

Essa aparente anormalidade e o desconhecimento de sua origem incomodaram a sociedade acostumada a nomear e a valorizar tradições, não levaram em consideração (talvez por desconhecimento) que os valores dele eram outros, resstritos, incompreensíveis, pois ele não conviveu no sistema familiar desde o nascimento, conviveu com grupos, mas que a princípio não eram familiares a ele.

Pressupõe-se que o fato de ele estar progredindo, aumentando seu repertório, tenha despertado o medo de um desconhecido que ele se lembrasse ou revelasse segredos comprometedores e constrangedores sobre sua descendência, enfim, motivos esses ou aqueles acabaram por assassiná-lo.

Mesmo depois de sua morte, a busca pelo conhecimento continuou: por que ele era diferente? O cientificismo entrou em cena e o legista descobriu que uma parte do cérebro dele estava atrofiada, vale lembrar que ele queimou etapas do desenvolvimento da inteligência e da linguagem; descobriu que o fígado dele, também, estava atrofiado por causa da má alimentação.

Contradições à parte, Kaspar quando começou tardiamente o processo de socialização, mesmo sem saber, buscou o processo cognitivo para o porquê das coisas, já o cientista feliz da vida encontrou o resultado científico para explicar o comportamento paradoxal de um ser humano nada convencional.

A sua existência real pode ser comprovada na autobiografia de Kaspar Hauser<sup>1</sup> e no memorial no local do atentado contra ele nos jardins do Castelo de Ansbach. Já o seu túmulo continua sendo a representação do desconhecido com o epitáfio: “Aqui jaz um desconhecido assassinado por um desconhecido”.

Assim, a busca de explicação sobre o mundo: significante e significado, além do território do conhecimento e da ciência, conduz o pesquisador a outros questionamentos. A resposta talvez se encontre na teoria do conhecimento, uma vez que esta se interessa pela investigação da natureza, fontes e validade da informação. Resumidamente, tenta responder perguntas como: o que é conhecimento? Como alcançá-lo? O que fazer contra o ceticismo?<sup>2</sup>

## O desafio do conhecimento

Fazendo um breve passeio pela evolução do conhecimento é possível observar que ele é resultado de um acúmulo de

1 Disponível em <http://Kasparbio.blogspot.com>), acesso em 14/02/2014.

2 Disponível em <http://www.coladaweb.com/filosofia/teoria-do-conhecimento>, acesso em 14/02/2014.

informação, que recebendo tratamento adequado, sendo verificada, testada e aplicada produz um arsenal de materiais e de conceitos apropriados, que torna a vida do homem mais simples e é esse o desafio da ciência.

Assim, quer com aplicações práticas ou com a construção de teorias e métodos, os resultados apontados na construção do conhecimento devem permitir sair do senso comum e erigir ciência. Por isso é tão importante que os trabalhos desenvolvidos no âmbito da pós-graduação lato sensu, como é o caso do curso “Estratégias Competitivas: comunicação, inovação e liderança”, da Unesp, sejam realizados sempre amparados por métodos e técnicas sistematicamente desenvolvidas, que aliados aos outros conceitos tratados na disciplina de Metodologia Científica, possibilitarão a construção de conhecimento.

As mudanças que temos observado nas últimas décadas têm sido marcadas por grandes acontecimentos. O planeta globalizado, onde as fronteiras geográficas não resistem aos avanços das tecnologias, viu coisas grandiosas acontecerem, como os movimentos ambientalistas mundiais pela preservação dos recursos naturais do planeta; o mundo chegou aos 7 bilhões de pessoas; a queda do Muro de Berlin, os protestos por democracia em países do norte da África e do Oriente Médio (Primavera Árabe) iniciados nas redes sociais, buscando colocar fim aos regimes ditatoriais e tirânicos etc.

Do mesmo modo, o desenvolvimento dos múltiplos aplicativos que transformou os aparelhos celulares em verdadeiros parques de diversão, promovendo sua constante atualização, também fez surgir uma nova e lucrativa indústria de conteúdos; isso sem mencionar várias outras tecnologias como *Orkut*, *Facebook*, *Firefox*, *YouTube*, *Wikipédia*, *Chrome* e os códigos abertos; o número de *PCs* (computadores pessoais) em uso no planeta ultrapassou 1 bilhão e o que dizer do fim dos fios em aparelhos de informática, onde televisores, câmeras, aparelhos de *DVD*, computadores, impressoras e monitores funcionaram entre si por meio de ondas, do tipo Bluetooth, *Wi-Fi* e “USB sem fio”, última novidade no setor. Estas são algumas pílulas dos avanços sociais, impulsionados e muitas vezes facilitados pelas tecnologias da comunicação.

É neste cenário tão amplo, como diversificado, onde o coletivo se confunde com global, o individual ganha eficácia amparado nas múltiplas ações conjuntas que são capazes de modificar todo o planeta, que iniciamos a trajetória pela diversidade do conhecimento. Falar, ainda que de forma breve, sobre a evolução humana revela a complexidade da tríade natureza-indivíduo-sociedade, evidenciando a consciência a respeito das coisas da natureza, quer individualizada, na qual o instituto de sobrevivência sedimenta o conhecimento e promove sua difusão, quer planetária, em uma necessidade ampla de que todos buscam a sobrevivência, não importando a harmonia ou não das ações, para que seja possível a existência em sociedade, ou ainda individualizada, na qual o “buscar soluções” se transforma em demandas das necessidades sociais.

É fundamental para a compreensão do complexo sistema humano-natureza que seja abandonado o entendimento disciplinar, abalizado nesta ou naquela teoria. Como afirma Morin (1975, p. 214) é fundamental “(...) pôr em questão o princípio de disciplinas que cortam sobre o cepo do objeto complexo, o qual é constituído essencialmente pelas inter-relações, interações, interferências, complementaridades, oposições entre elementos constitutivos entre os quais cada um é prisioneiro de uma disciplina específica”, embora o pesquisador, em muitas de suas obras, ateste que estamos muito distantes dos grandes segredos que permeiam a origem e a evolução humana, uma vez que a natureza do conhecimento é a curiosidade e a não concretude. Além disso, o universo não é estático e como consequência não há verdade absoluta. Adverte ele, “(...) do ponto de vista científico, essas verdades são ilusões. Pensou-se que a ciência substituíra essas verdades ‘verdadeiras’. Com efeito, ela fundamenta suas teorias sobre dados verificados, reverificados, sempre reverificáveis”. (MORIN, 1986, p. 197), não sendo,

então, possível definir verdades absolutas, mas mergulhar na complexidade do conhecimento.

Para entender essa complexidade, que é a construção do conhecimento, é necessário compreender as mudanças fundamentais que estão sendo apreendidas, de forma a perceber que,

(...) o pensamento científico, embora tenha produzido incontestáveis e significativos avanços para a humanidade, não consegue mais dar conta da complexidade do real, pois assenta-se sobre saberes isolados e estanques, disciplinas compartimentadas e incommunicáveis entre si. O espírito científico não consegue pensar sobre si mesmo à medida que vê o conhecimento científico como um espelho e reflexo da realidade. (MARTINAZZO, 2002, p. 24)

Mesmo correndo o risco de pecar pelo uso do entendimento a partir da simples racionalidade moderna e da instrumentalização do conhecimento, realizando um rápido resgate pela complexidade da evolução humana, pode-se dizer que já estabelecemos vários tipos de conhecimento, que se interconectam em um todo, mas carregam as nuances não singulares de cada estágio aparentemente evolutivo, formando uma pluralidade de relações e inter-relações, conexões e interconexões que, muitas vezes, ainda não dão conta do entrosamento necessário dos acontecimentos do cotidiano. É um jogo de acertos e erros, de verdades e não-verdades, que como argumenta Martinazzo (2002, p. 23) “(...) existe para um sujeito humano que, enquanto *homo sapiens/demens*<sup>3</sup> cria mitos, crenças e explicações científicas nos quais passa a acreditar como verdadeiros” e neste sentido, como adverte Morin (1986, p. 201) “(...) devemos duvidar das verdades nas quais, entretanto, nós cremos”.

Destarte, o mais antigo modo de conhecimento, o senso comum, é fruto da observação cotidiana, da curiosidade e da necessidade de sobrevivência. Os resultados descrevem fenômenos, resignificam acontecimento e geram mecanismos capazes de permitir que episódios simples integrem etapas da vida cotidiana como sistemas capazes de garantir a sobrevivência, com certo grau de prevenção. O senso comum forma um arsenal cognitivo marcado por traços da maturidade e da experiência individual.

Como bem argumenta Ander-Egg (1978, p. 13-14), o conhecimento popular, também chamado de senso comum, transferido de geração para geração, representa parte significativa daquilo que temos acumulado, traz em seu cerne algumas características, tais como: superficialidade (aceita o fato de ter-se presenciado o acontecimento); sensitivo (leva em consideração as emoções de quem produz); subjetivo (o sujeito é quem aceita o conhecimento gerado); assistemático (não há critérios pré-estabelecidos para a demonstração); acrítico (a preocupação não reside na prova da verdade) e inextato (pode funcionar em um momento e em outro não).

Outra fonte importante de conhecimento é o religioso, cujo resultado é uma declaração de fé, que não necessita de provas, e pode dar respostas para qualquer questão. Portanto é valorativo e inspiracional, pois além de carecer da confiança, depende de valores individuais. Gera dogmas irrefutáveis e evidentes. (ANDER-EGG, 1978)

.....  
 3 De acordo com Martinazzo (2002, p. 23) “Esta é uma expressão muito utilizada por Morin” e para o autor “Morin explica a dialogia presente no homem enquanto uma criatura de sabedoria e de razão e também, ao mesmo tempo, capaz de demência. O homem vive essa contradição e essa polaridade”.

Seguindo esta linha de raciocínio, tem sido apontado o conhecimento filosófico, que é especulativo e gera conceitos subjetivos, como uma forma importante de explicar os acontecimentos, gerando conhecimento. Encontra seu ápice no raciocínio e na reflexão humana. Os resultados ultrapassam os limites formais da construção do conhecimento, dando sentido aos fenômenos gerais do universo, muitos deles não explicados ou não aceitos pelos estudiosos como fruto do senso comum ou do conhecimento religioso. É valorativo e racional. Não é verificável. É infalível, pois para tudo há uma explicação. Mas somente este conhecimento, assim como os dois anteriormente descritos, não davam conta de explicar as coisas que ocorriam na natureza, faltava algo, talvez mais tangível, real, mais simples para aclarar os acontecimentos, tanto os naturais, como os sociais. Surge, então, o conhecimento científico e com ele outras possibilidades de explicar os fenômenos da natureza, as necessidades humanas e a interação destes com a sociedade.

Em outras palavras, o conhecimento é movimento, é ação, sem perder de foco o contexto e a retenção destes nos espaços sociais. Não é suficiente conhecer a ‘realidade’, mas saber sobre ela (sentindo e vivendo) e nesta acepção entra a ‘ação’, que nada mais é do que a participação efetiva no processo social. É a posse da realidade retratada num dado contexto (verdade) do qual você participa ativamente. É o saber. É a verdade da realidade e a realidade da verdade, em uma ampliação clara do conhecimento. É a união do método, da técnica e da pesquisa empírica.

## A pesquisa na universidade

Sem dúvida que é necessário considerar que na atual conjuntura educacional um novo perfil de educando está sendo formado. Há uma real autonomia para a autogestão do conhecimento. Porém é necessário considerar que no ambiente educativo tradicional também há espaço para essas ações, mas há uma “aparente” padronização do método. Não há como administrar o seu próprio saber concorrendo presencialmente com grupos de 80, 100 alunos. Belloni (1999, p. 41) afirma que:

O conceito de aprendente autônomo, ou independente, capaz de autogestão de seus estudos é ainda embrionário, do mesmo modo que o estudante autônomo é ainda exceção no universo de nossas universidades, abertas ou convencionais. A única unanimidade em torno do assunto talvez seja a convicção de que a educação em geral e o ensino superior em particular devem transformar-se para dar condições e encorajar uma aprendizagem autônoma que propicie e promova a construção do conhecimento.

Nesse cenário crescente de informação, não há como negar que as tecnologias da informação e da comunicação (TIC's) estão presentes de forma cada vez mais significativa na sociedade em geral. Além da educação que já utiliza as tecnologias da informação e da comunicação, há um crescente emprego dessas no âmbito comercial. Na esteira da exploração do ciberespaço, são criados diariamente negócios, profissões e atividades, estimulando novas áreas do conhecimento e acelerando a busca de informações. Assim podemos citar o comércio eletrônico (e-commerce), os negócios em rede (e-business), as mais variadas formas de comunicação como correio eletrônico, grupos de discussão, bibliotecas virtuais, jornalismo online, telemedicina e teleconferências, entre tantos outros. Como bem afirma Castells,

Internet é sociedade, expressa os processos sociais (...) ela constitui a base material e tecnológica da sociedade em rede. (...) Esta sociedade em rede é a sociedade (...) cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação a partir de tecnologia de informação microeletrônica estruturada na Internet. Nesse sentido, a Internet não é simplesmente uma tecnologia; é o meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A Internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material das nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos (CASTELLS, 2003, pp. 286-287).

Assim, Ribeiro (2001) argumenta que em um ambiente de mudanças tão dinâmicas, como o mundo digital que se apresenta hoje, só existe um meio real de descobrirmos o que será ou não real no universo da transmissão digital do saber – a experiência. E é isso que estamos fazendo, quando aceitamos o desafio desse curso, ministrando a disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica.

Uma das provocações propostas na disciplina é o desenvolvimento de um trabalho de conclusão de curso. Resgatando o Enigma de Kaspar, devemos sempre, como educadores, estimular a curiosidade, pois é dela que nasce a ciência. Outro detalhe importante é permitir que os estudantes, assim como Kaspar, a partir de suas habilidades, possam construir saberes. Então, a pesquisa realizada como trabalho final de curso precisa não somente atender uma obrigatoriedade, mas permitir que o egresso incorpore aos seus conhecimentos de senso comum um fazer sistematizado e científico e que possa gerar conhecimento novo, contribuindo com o desenvolvimento da ciência.

## Pesquisa Científica: entre a teoria e a prática

A chamada “explosão das comunicações” surge com o aparecimento do rádio, da televisão e de outros meios de transmissão da informação, com isso tornou mais rápida, eficiente e acessível a comunicação para a sociedade. Foram as empresas, as entidades (universidades) e o governo que passam a se interessar pelo fenômeno, buscando formas de elucidá-lo, utilizando assim, as pesquisas científicas, contribuindo para a criação de um campo específico de estudos sobre comunicação coletiva (MARQUES DE MELO, 1998, p. 47).

Outro dado importante, que contribuiu de forma significativa para a busca de eficiência nas formas de comunicação, foi a multiplicação das publicações acadêmicas, a participação de pesquisadores nos eventos nacionais e internacionais, a maior discussão dos trabalhos com a comunidade acadêmica, a apresentação dos resultados das pesquisas em busca de outros consensos científicos, o crescente contato com outros investigadores em ciências sociais, o desenvolvimento de cursos de pós-graduação preocupados com a pesquisa em comunicação, a formação de pesquisadores mais jovens, assim como há forte presença de professores-pesquisadores nos programas de doutorado. Essas ações são indícios claros e precisos de que a configuração do campo se descortina como uma possibilidade real de estabelecer-se como uma especialidade, cuja institucionalização e profissionalização avançam em termos de legitimação acadêmica, tanto científica como social. (NAVARRO, 2000, pp. 54-55).

Essas condições, juntamente com a utopia das discussões da comunicação como transformadora da sociedade, faz com que exista ‘internamente’ no campo um ‘núcleo básico’ compartilhado pelos pesquisadores que o constituem, e faz de seu ‘exterior’ a chave de sua aspiração como diferença legítima no campo intelectual (NAVARRO, 2000, pp. 54-55).

Mas é importante frisar que a “(...) pesquisa em Comunicação compreende o estudo científico dos elementos que integram o processo comunicativo, a análise de todos os fenômenos relacionados ou gerados pela transmissão de informações, sejam dirigidos a uma única pessoa, a um grupo ou a um vasto público” (MARQUES DE MELO, 1998, p. 52).

Investigar a comunicação é uma atividade que vem desde a Antiguidade grega, no século III a.C. Para o professor Marques (1998), a pesquisa em Comunicação passa por quatro fases bem definidas: a) fase dos sofistas; b) fase dos enciclopedistas; c) fase dos filósofos sociais e d) fase dos cientistas sociais.

Hoje, os principais desafios enfrentados nas pesquisas em comunicação ainda são o modismo e a imitação. Para Marques de Melo (1988, p. 41), esses fatores são reflexos da dependência externa, que ainda continua muito forte. Ele garante que precisamos redimensionar o trabalho científico, “(...) aprofundando a interpretação dos fenômenos já conhecidos; observar sistematicamente os novos fenômenos, dando-lhes registro crítico-descritivo e cambiar as análises de fenômenos globais com os casos específicos”.

Embora com saldo positivo, os conhecimentos legitimados nesse campo precisam contribuir para a construção de sistemas democráticos de comunicação, capazes de serem motores das sociedades democráticas.

Não podemos esquecer que “(...) vivemos uma conjuntura marcada pela ascensão da ‘sociedade da informação’ como decorrência da expansão das novas tecnologias de reprodução simbólica. A ela corresponde várias profissões ainda não plenamente configuradas” (MARQUES DE MELO, web, 2000).

A velha fórmula de formação de técnicos para o mercado de trabalho já não se justifica, porque o próprio mercado de trabalho está em mutação. Presenciamos, hoje, um processo de forte concentração econômica na chamada indústria da mídia (jornais, rádios, TV, cinema, vídeo, telecomunicações etc.), com a conseqüente redução da demanda por profissionais nas redações e nas agências. Por outro lado, vemos a abertura de infinitas novas possibilidades em outros campos ainda pouco explorados, como a comunicação pública, que engloba não só as novas formas de ação do Estado, como toda uma área ligada ao chamado terceiro setor (não-governamental e apoiado na sociedade civil organizada) que agora se profissionaliza (UCB, 2000).

A área de Comunicação no Brasil, principalmente no que tange ao ensino superior, vem experimentando muitas mudanças. Já é senso comum entre os profissionais da área, que “(...) cresceu a pesquisa, cresceu a pós-graduação, cresceu a produção científica e artística, diretamente ligadas aos cursos de Comunicação” (UCB, 2000). As instituições, atualmente, buscam adaptar seus currículos às novas práticas comunicacionais, mas estes devem estar em harmonia com às novas demandas sociais, na busca de um saber crítico, criativo e, sobretudo, ético.

Assim, no contexto da aprendizagem, o professor deixa de ser um detentor do saber, um transmissor de informações, por meio de brilhantes preleções e passa a criar e organizar estratégias para que o estudante busque o conhecimento e seja sujeito do seu processo de construção do saber (GOBBI, AZEVEDO, GONÇALVES, 2005).

Ao se considerar as especificidades de cada área do conhecimento, partimos do pressuposto de que o professor-educador, em cada uma delas, deve possuir uma formação específica e diferenciada que atenda as necessidades do educando e do futuro profissional, ou seja, que consiga aliar procedimentos, métodos e técnicas a uma visão crítica e humanística da sociedade na qual estamos inseridos.

O cerne da aprendizagem reside não no conhecimento em si, mas na forma como se dá a construção desse conhecimento. Não se trata de um mero transmitir de informações e desenvolvimento de habilidades específicas. Como bem afirma Pedro Demo (1994, p.35), a arte da aprendizagem exige pessoas que “(...) saibam pensar, aprendam a aprender, o que é inviável sem a competência insubstituível de construir conhecimento”.

## O Trabalho de Conclusão de Curso

Também chamado de monografia, o TCC é normalmente desenvolvido no último ano ou semestre do curso, sob a orientação de um professor. É uma atividade acadêmica, utilizada nos cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu, como avaliação final dos estudantes.

Associada a pesquisa monográfica, é uma oportunidade para alunos em pequenos grupos ou individualmente aprofundarem seus conhecimentos, produzindo e experimentando novas linguagens, modelos e formatos.

O TCC pode ser qualificado pela delimitação e especificidade temática. Deve ser desenvolvido por estudantes interessados em produzir conhecimentos em uma área específica, a partir de investigações científicas. Pode ser também, o resultado de uma atividade prática, caracterizada como uma proposta para diferentes veículos e especialidades na comunicação.

No Brasil há uma variação no formato do TCC. Mas é essencial que o resultado seja de relevância social, com plenas possibilidades de aplicação dentro e fora da academia, orientado por métodos científicos e apresentado em conformidade com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

O TCC faz parte da estrutura curricular, envolve pesquisa experimental, bibliográfica e/ou empírica, podendo ser uma compilação e será apresentado perante uma banca examinadora. A reprovação acarreta a não obtenção do diploma ou título.

Entre os tipos mais comuns de TCC estão os estudos de caso, revisão bibliográfica e pesquisa de recepção. É uma oportunidade para os alunos realizarem um trabalho criterioso, sobre um tema de sua preferência e na área de sua escolha. Nesse sentido, objetiva contribuir para a formação de profissionais conscientes de seu papel na sociedade, incentivando a reflexão crítica, resultando em subsídios para a prática profissional com qualidade.

É uma oportunidade para o estudante realizar, com supervisão de um professor, um trabalho criterioso e de qualidade sobre o tema de sua preferência e na área de sua escolha. Configura-se como um momento propício para reflexões acerca de assuntos relevantes na área da comunicação nacional e mundial. Nesse sentido o TCC está centrado no objetivo de contribuir para a formação de profissionais conscientes de seu papel de formadores de opinião na sociedade e de incentivar críticas, questionamentos e contribuições referentes a comunicação social.

A elaboração de uma pesquisa científica exige do pesquisador um trabalho intenso, “(...) tendo em vista a busca de uma ou mais resposta ao problema proposto. Essa busca, que mais se assemelha a uma garimpagem intelectual denominada pesquisa<sup>4</sup>”. Em outras palavras, podemos afirmar que a investigação científica é a realização concreta de uma verificação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia definidas pela ciência.

Mas não podemos deixar de frisar que os critérios para a escolha do assunto a ser pesquisado são tendências e preferências pessoais. Mas vários fatores devem ser considerados, dentre os quais destacamos:

O pesquisador deve escolher um assunto correspondente ao seu gosto pessoal, que seja, preferencialmente, na sua área de atuação. Deve ter entusiasmo e dedicação, empenho e perseverança no sentido de vencer os obstáculos. Não basta gostar do assunto, é preciso aptidão, ser capaz de desenvolver o tema. Neste caso, aptidão significa formação cultural adequada ou específica, experiências ou vivência na área em que se situa o assunto. (...) Antes do problema da escolha do assunto é importante considerar o tempo disponível e o tempo necessário para levar a bom termo esta ou aquela pesquisa. É bem verdade que o entusiasmo e a aptidão multiplicam a eficácia do trabalho, mas não se pode optar por um assunto que exige muito mais tempo de pesquisa do que dispõe o pesquisador<sup>5</sup>.

Ao fazer uma pesquisa devemos dar ao procedimento de investigação um tratamento cuidadoso, reflexivo e analítico. Não podemos ceder ao comodismo, a mediocridade de escolher assuntos pela sua aparente facilidade. Ao contrário,

(...) procura assuntos cujo estudo e o aprofundamento possa trazer à contribuição efetiva para o próprio amadurecimento cultural, e alguma contribuição objetivo ao esclarecer melhor o problema ao corrigir uma falsa interpretação, ou aprimorar a definição de um conceito ambíguo, ao promover o aprofundamento sobre o tema relevante pelo seu conteúdo e pela sua atualidade<sup>6</sup>.

É necessário estar atento não só para o que se diz, mas dar igual importância para o que não se diz a respeito das coisas. Ou seja, devemos aprender a ler as entrelinhas, pesquisar de forma ampla, abrangente e profundamente, estarmos abertos para o novo, para a descoberta, para o crescimento intelectual e para divulgação desse conhecimento. Deste modo, é que se consegue alcançar um nível de interpretação aprofundado texto, onde afinal o sentido se manifesta.

Desta forma, o TCC do curso de Lato Sensu em “Estratégias Competitivas: comunicação, inovação e liderança” terá como modalidade o artigo científico, aliado ao estudo de caso. Esse trabalho deve refletir, necessariamente, o conteúdo do curso de forma a evidenciar os saberes apreendidos ao longo do processo de ensino-aprendizagem, evidenciando as contribuições da ciência da comunicação e da educação, além das vivências pessoais e as realizadas ao longo do curso.

É importante salientar que o conteúdo do artigo possa identificar o significado do processo de aprendizagem e estar

4 Material disponibilizado na web, pesquisado em setembro de 2005, no endereço: <http://geocities.yahoo.com.br/momentoscomjesuss/conhecimento.htm>.

5 Material disponível na web, <http://geocities.yahoo.com.br/momentoscomjesuss/conhecimento.htm>, pesquisado em setembro de 2005.

6 Idem.



pautado por alguns princípios norteadores da ação pedagógica. Assim, entende-se que toda aprendizagem precisa ser significativa, ou seja, precisa estar relacionada com o universo de conhecimentos do educando, de modo a permitir-lhe a formulação de problemas e questões relevantes e relacionadas ao seu futuro cotidiano profissional. Que lhe permita não apenas uma reflexão teórica, mas que a teoria possa lhe permitir confrontar experimentalmente, suas bases com problemas práticos de natureza social e profissional<sup>7</sup>. Assim, o trabalho final é uma oportunidade singular de aliar esses conhecimentos, contribuindo dessa forma para um saber participativo, científico e significativo.

## Considerações Finais

Séculos depois, as pessoas buscam respostas para os problemas levantados na construção da realidade cinematográfica sobre Kaspar Hauser. O mistério da sua curta existência, quatro anos depois de seu aparecimento, inspirou e suscitou a busca do conhecimento sobre ele registrado em cerca de três mil livros. Como se pode comprovar, enquanto existir dúvidas sobre o relato de vivência tão curta e ao mesmo tempo tão misteriosa existirão pesquisas, críticas, opiniões e intertextualidade registradas em escrituras. Mesmo, assim, tais escrituras não são garantia de resultado, mas de reflexões e opiniões sobre a história.

Comunicar é tornar comum, é partilhar experiências, valores, comportamentos, ideias, sentimentos. Por muito tempo, Kaspar contrariou esse conceito com a sua própria existência.

Metaforicamente, ele foi por um período o próprio Mito de A Caverna de Platão, pois a sombra a sua volta era duvidosa e provocava medo da descoberta. Por outro lado, no seu mundinho, no cárcere, a falta de retroalimentação definiu a sua própria idiosincrasia, ao mesmo tempo em que representou seu porto seguro, ou seja, a sua zona de conforto.

O desconhecido causa medo, mas a dúvida suscita respostas. Aquela sociedade mostrou-se intolerante com valores que não foram padronizados e incorporados no repertório e na demonstração da prática social dele.

Quanto à descoberta científica, que métodos o cientista usou para chegar aos resultados? Qual a relação entre o pesquisador e o tema? Qual a relação do pesquisador com o objeto de estudo? Quais teorias e teóricos ele usou para concluir sua pesquisa? O procedimento metodológico estava adequado aos objetivos pretendidos? Enfim (...).

Essas perguntas e outras mais necessárias, dependendo do tipo de pesquisa, serão respondidas no percurso traçado para a investigação, independente do resultado parcial ou total, conforme foi possível demonstrar em O Enigma de Kaspar Hauser.

A representação da história de Kaspar teve a direção de Werner Herzog, cuja tradução literal em Língua Portuguesa é “Cada um por si e Deus contra todos”, expressando, de certa maneira, a solidão e o abandono de Deus por sua criatura. No entanto, o título no Brasil afirma, implicitamente, que o enigma existencial continua, podendo suscitar novos aspectos para serem observados e investigados.

.....  
<sup>7</sup> Texto integrante do projeto inicialmente apresentado para o Curso “Docência do Ensino Superior de Comunicação”, elaborado pelas professoras doutoras Maria Cristina Gobbi, Adriana Azevedo e Elizabeth Gonçalves.

## Referências

- ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7 ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- BELLONI, Maria Luiza. *Educação a distância*. Campinas: Autores Associados, 1999.
- CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Dênis de (org.) *Por uma outra Comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- DEMO, P. *Pesquisa como definição essencial da vida acadêmica*. Barbarói, v.2, p.27-43, 1994.
- GOBBI, Maria Cristina; AZEVEDO, Adriana e GONÇALVES, Elizabeth. Projeto do curso de “*Docência do Ensino Superior de Comunicação*”, apresentado a Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.
- NAVARRO, Raul Fuentes. *La emergencia de un campo académico: continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la comunicación en México*. México: ITESO, 1998.
- MARQUES DE MELO, José. *Teoria da comunicação: paradigmas Latino-americanos*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MARTINAZZO, Celso Jose. *A utopia de Edgar Morin*. Da complexidade à concidadania planetária. Ijuí (RS): Unijuí, 2002.
- MORIN, Edgar (2005): *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, pp. 59.
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- MORIN, Edgar. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- REALE, Miguel. *Introdução à filosofia*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RIBEIRO, Aparecida. *Notas de aulas*. I curso de Formação em EAD, ministrado na Universidade Metodista de São Paulo, em 2001.

## Pesquisa na web

<http://Kasparbio.blogspot.com>, acesso em 14/02/2014.

[www.cinemarcocriticas.blogspot.com.br/2011/08/o-enigma-de-kaspar-hauser.html](http://www.cinemarcocriticas.blogspot.com.br/2011/08/o-enigma-de-kaspar-hauser.html), acesso em 14/02/2014.

<http://www.coladaweb.com/filosofia/teoria-do-conhecimento>, acesso em 14/02/2014

<http://pt.scribd.com/doc/54318572/Analise-Critica-do-Filme-O-enigma-de-Kaspar-Hauser>, acesso em 14/02/2014.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaspar\\_Hauser](http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaspar_Hauser), acesso em 14/02/2014.

[www.adorocinema.com/filmes/filme-10082/](http://www.adorocinema.com/filmes/filme-10082/), acesso em 14/02/2014.

O Enigma de Kaspar Hauser. [www.youtube.com/watch?v=LbR2SFsFbyQ](http://www.youtube.com/watch?v=LbR2SFsFbyQ), acesso em 14/02/2014.

# ARTIGOS PRODUZIDOS NA 2ª EDIÇÃO DO CURSO

PARTE

4

- Sumário
- Próximo artigo

artigo 01

# O PODER DO WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

## Promoção realizada pela Rádio 94FM de Bauru<sup>1</sup>

*Daniela Cristina de Oliveira Pereira<sup>2</sup>*

*Maria Cristina Gobbi<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Artigo Final, apresentando a Pós-Graduação Lato Sensu Estratégias Competitivas: comunicação, inovação e liderança.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Pós-Graduação Lato Sensu Estratégias Competitivas: comunicação, inovação e liderança.

<sup>3</sup> Professora Livre-docente do Departamento de Comunicação e orientadora do Trabalho Final de Curso.

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo

O presente artigo tem como finalidade avaliar as multifuncionalidades do aplicativo “*WhatsApp*”, que através dos *smartphones* possibilita a troca de mensagens, vídeos, áudios, e até mesmo fazer ligações bastando apenas possuir um pacote de acesso à internet. Com a popularização do aplicativo, a crescente quantidade de usuários no mundo que utilizam dispositivos digitais móveis e estão conectados através da internet, as organizações se veem obrigadas a moldar seus processos e formas de comunicação com o objetivo de aproximarem-se dos clientes e aprimorar o processo comunicacional. Para analisar as vantagens e desvantagens desta usabilidade, foi utilizado o estudo de caso da Rádio 94FM de Bauru, que há pouco mais de 1 ano utiliza o aplicativo para interação com seus ouvintes.

**Palavras Chave:** Comunicação, rádio 94FM Bauru, *whatsapp*, *smartphone*.

## O poder do Whatsapp na Comunicação Empresarial

Com os avanços da tecnologia e a adesão cada vez maior da população pelas facilidades do mundo digital, o *WhatsApp* chega ao Brasil com o intuito de aproximar as pessoas e proporcionar uma comunicação instantânea e de baixo custo, através de um aplicativo de mensagens para *smartphones*.

Dentre tantas vantagens prometidas pelo novo aplicativo, como ter a certeza de que o *WhatsApp* pode ser utilizado como ferramenta de comunicação empresarial, como avaliar seus benefícios, a segurança e a confiabilidade na troca de informações e qual o custo para gestão desta ferramenta.

Atualmente temos visto um grande volume de notícias de empresas que estão aderindo o aplicativo para se comunicar com seus *stakeholders*, pela facilidade e agilidade na troca de informações. Esse é um dos motivos do uso massivo do *WhatsApp*, que já soma mais de 500 milhões de usuários em todo o mundo.

Este estudo tem a finalidade de auxiliar as empresas a identificarem as funcionalidades do aplicativo, os recursos e os investimentos necessários, para que o *WhatsApp* seja utilizado de forma adequada como ferramenta de comunicação empresarial, contribuindo para sucesso da organização.

Como objeto de estudo do caso foi utilizada a Rádio 94 FM, pioneira na cidade de Bauru em usufruir deste aplicativo para interação com seus ouvintes, e especialmente nos pedidos de músicas, envio de notícias de cunho público, participação em promoções, etc.

Localizada a cerca de 330 km da capital do estado, Bauru conta com aproximadamente 364.000 habitantes e mais de 20 Rádios, sejam elas comerciais, comunitárias, educacionais ou *web* Rádios.

Com os avanços tecnológicos, a dependência das pessoas no uso considerado muitas vezes abusivo dos *smartphones* – pois não escolhem local e estão o tempo inteiro interagindo, as empresas estão moldando suas formas de comunicação em busca de maior aproximação com seus clientes.

O uso das redes sociais como *Twitter*, *Instagram*, *Facebook*, *Flickr*, entre outras, já fazem parte dos meios de comunicação de uma gama extensa de empresas. Porém, só estar presente na rede social já não basta, hoje com a velocidade na troca, transmissão, recebimento de mensagens e envio de informações e, especialmente da expectativa de retorno imediato, muitas pessoas utilizam o *WhatsApp* para se comunicar de forma ágil e ampla, seja com os familiares, amigos e agora também para adquirir bens e serviços ou mesmo para registrar insatisfação com o serviço prestado. Seja qual for o motivo/necessidade, milhares de usuários de *smartphones* aderiram ao aplicativo.

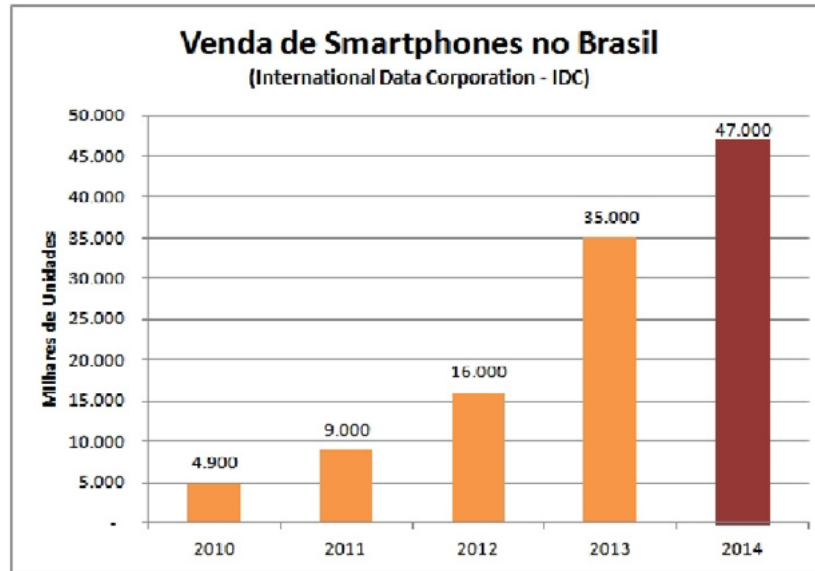
Isto mostra que vivemos em uma sociedade contemporânea e globalizada, centrada no uso, desenvolvimento, aplicação e consumo de informações e de conhecimentos, cujos pilares estão sendo alterados pela revolução tecnológica e os novos processos comunicativos, que tem promovido mudanças nas esferas sociais, políticas e econômicas.

## 2 O uso dos smartphones no Brasil

O Brasil encerrou 2014 como o sexto maior mercado de *smartphones* do mundo, com 38,8 milhões de aparelhos. O ranking é liderado pela China, com 436,1 milhões. A lista dos cinco primeiros colocados inclui ainda Estados Unidos (143,9 milhões), Índia (76 milhões), Japão (40,5 milhões) e Rússia (35,8 milhões). Os dados são de um estudo do *eMarketer*, publicado no início de 2015.

De acordo com as projeções da empresa, mais de dois bilhões de pessoas no mundo terão um *smartphone* em 2016. O número de usuários de telefones inteligentes chegará a 2,56 bilhões em 2018. Com isso, os smartphones representarão 51,7% de todo o mercado móvel.

Figura 1 – Venda de Smartphones no Brasil de 2010 a 2014



Fonte: International Data Corporation – IDC Brasil, 2015

Com este mercado em expansão, os *smartphones* estão cada vez mais populares e invadindo o mundo corporativo. Apesar desses dados, muitas empresas ainda possuem receio na liberação deste equipamento para livre acesso a dados confidenciais e mesmo para tratar de assuntos que requeiram um envolvimento maior por parte dos executivos. Os estudos mostram que a cada 10 empresas, apenas 3 praticam a mobilidade corporativa.

A sociedade em rede permitiu “estar” em outro local sem sair de casa. Um exemplo disso é a videoconferência, que possibilita receber notícias de qualquer lugar do mundo em tempo (quase) real e “brincar” com a realidade virtual, descobrindo as possibilidades de hipermídia, principalmente no que diz respeito ao campo cultural.

Os segmentos com maiores benefícios na adoção de soluções de mobilidade são, tipicamente, aqueles com grande contingente de funcionários que não estão em escritórios.

Uma nova forma social está surgindo com o advento da internet. Os domínios da comunicação e da vida social estão sendo modificados pelo uso excessivo do ciberespaço. Essas consideráveis transformações e suas consequências na vida das pessoas dependerão da história e da cultura de cada indivíduo, mas estão fazendo com que o mundo corporativo busque soluções para lidar com o uso das tecnologias, sem perder o direito ao sigilo de dados, por exemplo.



## 3 WhatsApp e suas funcionalidades

O *WhatsApp Messenger* é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS (Serviço de mensagens curtas).

O app está disponível para as plataformas móveis iOS (*iPhone*), *BlackBerry*, *Android* e *Windows Phone*. A empresa foi fundada em 2009 por Brian Acton e Jan Koum, ambos veteranos do *Yahoo!*, e em 2014 foi comprada pelo Facebook.

Com o *WhatsApp Messenger* e um plano de dados de internet que você usa para e-mails e navegação na web, não há custo para enviar e receber mensagens e ficar em contato com seus amigos. Além das mensagens básicas, os usuários do *WhatsApp* podem criar grupos, enviar mensagens ilimitadas com imagens, vídeos e áudio. Recentemente também foi disponibilizada a função de ligação pelo aplicativo.

Em todas as sociedades os seres humanos se ocupam da produção e do intercâmbio de informações e de conteúdo simbólico. Desde as mais antigas formas de comunicação gestual e de uso da linguagem até os mais recentes desenvolvimentos na tecnologia computacional, a produção, o armazenamento e a circulação de informação e conteúdo simbólico têm sido aspectos centrais da vida social. (THOMPSON, 2014, p.35).

O veículo de mensagens *WhatsApp* é muito popular atualmente e já é um dos aplicativos mais utilizado pelos *smartphones* no mundo.

No Brasil não poderia ser diferente, ele facilita uma das maiores virtudes do brasileiro – a comunicação social.

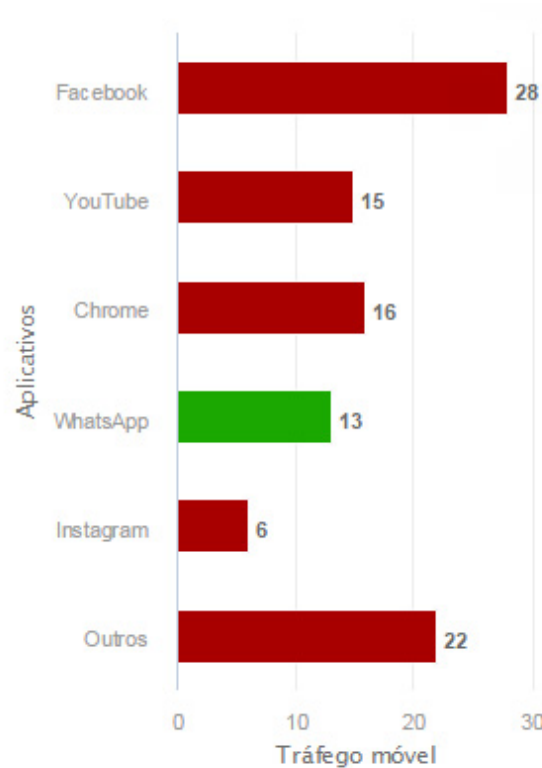
Seu sucesso é graças às tecnologias 3G e 4G, que possibilitam que as mensagens e os arquivos multimídias sejam enviados e recebidos de forma gratuita.

Contudo, o pacote de dados disponibilizado pelas operadoras de telefonia móvel é pago.

Embora possamos considerar os altos custos desse acesso, aliado muitas vezes a uma baixa qualidade e mesmo as possibilidades de inserção de determinadas fatias da população, ainda assim, é uma tecnologia significativamente utilizada e tem despertado nas empresas, de modo geral, um alerta para se fazer presente nesse espaço virtual.

### 3.1 Popularidade do WhatsApp no Brasil

A popularidade do *WhatsApp* tomou conta do brasileiro. Estudos recentes realizados pela Ericsson mostram que o aplicativo ocupa o 4º lugar como maior consumidor de internet móvel no país, responsável por 13% do tráfego móvel de dados.

**Figura 2 – Os 5 aplicativos mais consumistas do tráfego móvel do país**

**Fonte: Ericsson/ Mobility Report, 2015**

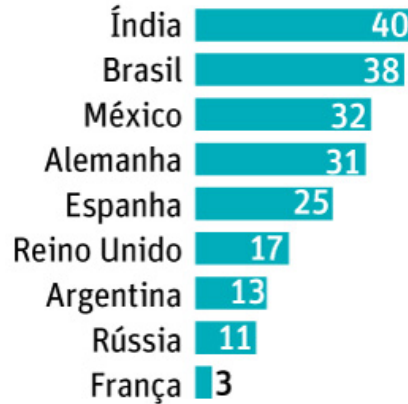
Uma curiosidade na pesquisa foi a descoberta de que, apesar da disponibilidade de trocar vídeos e fotos pelo aplicativo, o que predomina é o uso na correspondência de mensagens de texto, fato que se deve, a leveza e agilidade na transmissão desses dados, pois acabam gerando menos tráfego na rede.

Ainda segundo uma matéria divulgada no site da UOL, no dia 26 de fevereiro de 2014, mais de 38 milhões de brasileiros utilizam o serviço de mensagens do *WhatsApp*. A quantidade de usuários no país é comparável à da Índia, que tem cinco vezes mais habitantes. A figura abaixo demonstra um pouco da popularidade.

Figura 3 – Quantidade de usuários do WhatsApp em milhões\*\*

## MERCADOS DO WHATSAPP

Usuários, em milhões



Fonte: Portal Uol, 2014

\*\* O WhatsApp não revelou números atuais dos EUA;  
a lista não é um ranking, indica apenas mercados selecionados.

## 4 A Rádio 94FM: a empresa escolhida para o estudo do caso<sup>1</sup>

Realizada a breve revisão sobre a utilização do *WhatsApp*, o passo seguinte da pesquisa foi o de escolher a empresa que utiliza o aplicativo, buscando avaliar possíveis benefícios e destacando algumas mudanças no processo de comunicação. Assim, escolhemos a Rádio 94FM de Bauru.

A Rádio 94FM foi inaugurada em 05 de maio de 1978, no dia das comunicações e por isso recebeu o nome de Rádio Comunicação FM Estéreo Ltda. Portanto, 94 é o nome fantasia, em virtude de sua localização (sintonia) no dial, operando em 94,5 Mhz (Megahertz).

.....  
1 Histórico disponível no site da Rádio 94FM. Acesso em jul de 2015.

A 94 foi a primeira FM (Frequência Modulada) de Bauru e região e também pioneira na Internet a ter um *site*, disponibilizando sua programação “*online*”, que pode ser consultada no endereço: [www.94fm.com.br](http://www.94fm.com.br).

Sua potência é de 10 mil watts, com quatro elementos na antena, o que proporciona uma cobertura num raio de aproximadamente 150 km, variando a qualidade da recepção conforme a região.

Em 09 de outubro de 2004 foi inaugurado pelo governador de São Paulo, Geraldo Alckmin, o novo prédio da Rádio 94FM, localizado próximo ao Bauru Shopping, na Rua Marcos Augusto Gênovez Serra, 3-35, Vila Regina. Este novo prédio possui três pisos, num projeto arquitetônico moderno e arrojado.

Novos estúdios, amplas dependências e uma estrutura organizada composta por 26 profissionais formam o corpo técnico da Rádio, que hoje conta com super dimensionamento para abrigar parceiros em comunicação e multimídia.

Figura 4 – Logo da Rádio 94FM no Facebook



Fonte: Acervo 94 FM, 2015.

No que se refere ao espaço da comunicação (notícias), a Rádio contempla as editorias de Bauru, Carnaval, Celebidades, Cultura e Lazer, Cursos e concursos, Eleições, Entretenimento, Esportes, Geral, Mulher, Música, Polícia, Política, Regional, Serviços, Tecnologia e TV e Cinema.

Também é possível pedir música pelo site, participar das promoções, e interagir com os colunistas da Rádio.

Figura 5 – Site da Rádio 94FM

ENQUETE DO DIA Poderemos ter novas eleições presidenciais antes de 2018?

94FM

RÁDIO ONLINE

PEÇA SUA MÚSICA

A RÁDIO • COMERCIAL • COLUNISTAS • BLOGS • PROMOÇÕES • TOP50 • PET • GALERIA • NOTÍCIAS •

## Bauru

**Moradores voltam a reclamar de atraso na coleta de lixo em bairros de Bauru**

Bauru  
DAE realiza neste final de semana, manutenção em poço localizado no Bauru XVI

Bauru  
Unesp volta a ser alvo de símbolos. Agora, é o da suástica nazista

Bauru  
Serviços de iluminação no viaduto devem ser concluídos até semana que vem, prevê secretário de obras

Bauru  
Mais 231 casos de dengue são confirmados. Cidade "supera" 8.700 em 2015

**+ Outras Notícias**

06/08/2015 - Famesp encaminha projeto à Secretaria de Saúde, para reforma do Manual de Abreu

06/08/2015 - Ainda abaixo da meta, vacinação contra vírus influenza chega ao final

06/08/2015 - Bancários protestam por mais contratações da Caixa

06/08/2015 - IPÊM: cresce número de irregularidades em postos de combustível em Bauru e região

[+ VER A LISTA COMPLETA](#)

**+ Mais lidas**

03/05/2015 - Carrefour inaugura Atacadão; unidade vai gerar 900 empregos

30/05/2013 - Prefeitura divulga lista da fase 2 para o Minha Casa Minha Vida

02/07/2014 - Prefeitura divulga lista dos sorteados no MCMV, confira

14/02/2012 - Prefeitura divulga contemplados pelo Minha Casa Minha Vida

[+ VER A LISTA COMPLETA](#)

**Outras editorias**

Bauru

Carnaval

Celebidades

Cultura e Lazer

Cursos e Concursos

Eleições

Entretenimento

Esportes

Geral

Mulher

Música

Polícia

Política

Regional

Serviços

Tecnologia

TV e Cinema

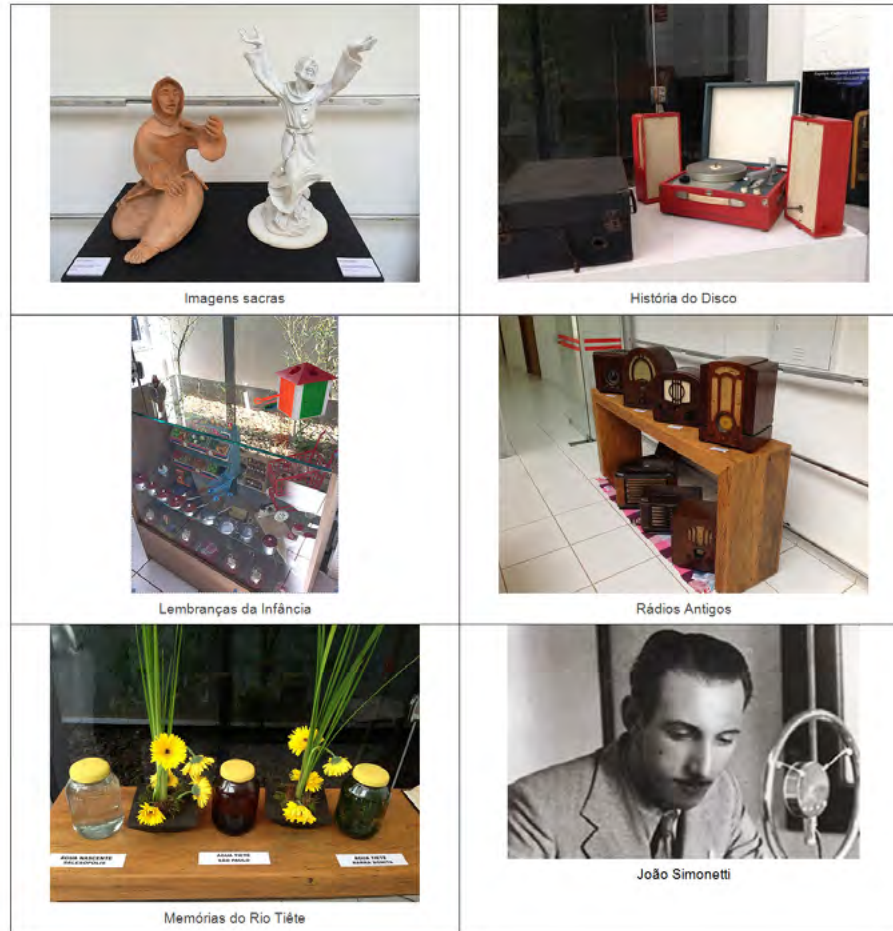
Fonte: Acervo 94 FM, 2015.

Outro diferencial da Rádio é o Espaço Cultura “Leônidas Simonetti”. Filho de João Simonetti, que também era um apaixonado por música, e que juntamente com Leônidas foram responsáveis pelas “instalações pioneiras do sistema de propaganda com projeção de slides, cinema falado, Rádio e televisão” na cidade. “Foi o primeiro locutor de Bauru e apresentou dezenas de programas de sucesso. Um deles durou até a década de 60, o “Momento da Ave Maria”, às 18 horas na PRG-8 Bauru Rádio Clube. Era conhecido como “Voz de Veludo””.

Faleceu em 1998 e seus três filhos Syca (Sylvio Carlos, falecido em 2013), Paulo Sérgio e Netão (João), deram continuidade ao legado do pai seguiram a área da comunicação, sendo que Paulo Sérgio é um dos articulistas da Rádio 94FM.

A Galeria já realizou diversas exposições, dentre elas: Memórias do Rio Tietê, Imagens Sacras, Flora e Florais, História do Disco, Rádios Antigos, Lembranças da Infância, etc.

**Figura 6 – Algumas Exposições do espaço cultural  
“Leônidas Simonetti”**



**Fonte: Acervo 94 FM, 2015.**

.....  
2 Material disponível no site [www.94fm.com.br](http://www.94fm.com.br), acesso em jul de 2015.

A pesquisa de campo, juntamente com a revisão bibliográfica e o estudo do caso permitiram verificar que parte do noticiário estão concentrados no período da manhã, “que é o horário nobre do rádio”. Há notícias e igualmente entretenimento.

Mesclando a definição dos gêneros de alguns programas. Ou seja, ela diz que produz jornalismo mais leve por meio do humor. Podemos até dizer que isso se trata de uma tentativa de atrair o público apontando que as produções aliam a credibilidade do jornalismo com a leveza do entretenimento. Essa tendência parece, cada vez mais, ser desenvolvida nos veículos de comunicação comerciais. Estamos em uma fase de experiências (ou, talvez, de transição) no jornalismo, já que ainda não há um consenso entre os produtores, pesquisadores e espectadores a respeito da fronteira entre esse gênero e o entretenimento. (RODRIGUES; MAGNONI, 2013 p. 3)

Deste modo, é muito comum que nas Rádios de frequência modulada embora a transmissão de notícias seja o foco central de sua produção, essas também transmitam uma grande quantidade de conteúdos musicais.

Outro destaque interessante notado da pesquisa empírica é que há, por parte da Rádio, uma preocupação na produção de notícias exclusivamente para a Internet, ampliando a necessidade de um *feedback* e do conhecimento de novas ferramentas de comunicação, como por exemplo, o aplicativo *WhatsApp*, como veremos mais detalhado nas próximas etapas do texto.

**Figura 7 – Fotos da estrutura da 94FM**



Fonte: Acervo 94 FM, 2015.



## 5 A utilização do aplicativo WhatsApp pela Rádio: o caso

A 94FM aderiu ao aplicativo *WhatsApp* como um novo canal de comunicação com seus ouvintes, desde abril de 2014.

Em entrevista com Claudia<sup>3</sup>, o objetivo principal era o de disponibilizar mais um canal para interação e comunicação com os ouvintes, criado principalmente para receber pedidos musicais, notícias, imagens, denúncias, flagrantes e realizar promoções para atrair mais ouvintes.

Esta novidade impulsionou as interações com o público, aumentando consideravelmente a demanda de mensagens recebidas ao logo do dia. Através de uma vinheta que é divulgada nos intervalos da Rádio, o ouvinte possui acesso ao número do celular para o qual pode enviar sua mensagem.

Ainda segundo Claudia, cerca de 130 ouvintes interagem diariamente com a Rádio pelo aplicativo e alguns mais de uma vez ao dia. Nos primeiros meses de uso o número era de aproximadamente 50 mensagens por dia.

Na maioria das vezes, esta interação ocorre para pedidos de músicas, seguida de notícias/denúncias de interesse público. Sempre que se divulga alguma interação com o ouvinte, é citada a fonte, ou seja, o nome do ouvinte que enviou.

Além deste canal, os clientes que por ventura não possuem este aplicativo, podem entrar em contato com a 94FM por outros meios como: *site*, *e-mail*, *Twitter*, *Facebook* ou ainda telefone.

Com a crescente demanda das informações recebidas pelo aplicativo, foi necessário expandir de um para dois profissionais do departamento de jornalismo, que são responsáveis por receber e filtrar o conteúdo. No departamento de programação musical, também há uma profissional que recebe as mensagens exclusivas de pedidos de músicas.

Apesar do grande fluxo de informações recebidas pelo aplicativo, o principal canal de comunicação utilizado pelos ouvintes ainda é o *Facebook*, seguido do *site*, *whatsapp*, telefone e *e-mail*.

### 5.1 Promoção realizada pelo WhatsApp – aplicações do caso

Para uma breve descrição de algumas ações que vem sendo realizadas pela equipe da Rádio, em maio a 94FM materializou a promoção “Mamãe louca da vida” para homenagear as mães em seu dia.

A promoção consistiu no envio de um vídeo de até dez segundos pelo *WhatsApp*, onde os filhos diziam “O que você faz que deixa sua mãe louca da vida?”. Os melhores vídeos foram divulgados na *fanpage* da Rádio 94FM e o vídeo mais curtido, rendeu uma corrente de ouro para que o autor pudesse presentear a mãe.

De acordo com Claudia, a promoção foi um sucesso e ultrapassou pouco mais de 100 vídeos recebidos, porém, alguns deles não puderam ser divulgados no *Facebook*, pois não cumpriam com as exigências do regulamento<sup>4</sup>.

3 Claudia Tanganelli, assistente de produção da 94FM de Bauru, em entrevista realizada no dia 30 de março de 2015 na sede da Rádio.

4 Regulamento disponível em <http://94fm.com.br/promocoes/mamae-louca-da-vida/>, acesso em jul 2015.

Figura 8 – Banner digital da promoção



Fonte: Site da 94 FM, 2015.

Figura 9 – Print do Facebook com um dos vídeos recebidos



Fonte: Facebook da Rádio 94FM, 2015.

Os resultados da promoção realizada pela Rádio, bem mais do que atrair a participação do ouvinte, também permitiu conhecer um pouco mais sobre o perfil desses, podendo oportunamente gerar outras ações mais direcionadas a esse público.

Em entrevista na Rádio foi possível observar que houve um acerto no uso dessa tecnologia para divulgar o espaço, pois a participação e a interação vem crescendo gradativamente. Porém, devemos considerar algumas situações, como por exemplo, a exigência de não somente envolver toda a equipe no processo de acompanhamento e de retorno aos ouvintes da Rádio que interagem pelo aplicativo, mas de criar uma rotina para apuração dos fatos, antes que efetivamente seja possível a utilização das mensagens recebidas pelo *whatsapp*.

## Considerações finais

A pesquisa demonstrou que houve uma migração na plataforma de comunicação utilizada pelos ouvintes para se comunicar com a Rádio. Apesar de todas as atualizações e novas funcionalidades do aplicativo *WhatsApp*, percebemos que outras mídias digitais como Facebook e *site* ainda lideram o ranking de interação dos ouvintes com a Rádio.

Não podemos negar que este aplicativo contribui significativamente para a aproximação da Rádio com seu público, permitindo uma comunicação rápida, fácil e barata, porém a gestão adequada desta ferramenta depende de uma gama de profissionais devidamente capacitados para esta função.

Este novo canal possibilitou maior acessibilidade do público, pois permitiu a interação rápida, quase que instantânea e de baixo custo.

A internet e o uso dos smartphones são uma atividade em constante evolução. A gama de possibilidades e recombinações de tecnologias e conteúdo faz com que sejam abertos novos protocolos e novas soluções tecnológicas. Assim, a Rádio 94FM tem buscado igualmente não somente ampliar o uso do aplicativo, mas identificar suas multifuncionalidades, levantar as vantagens e desvantagens do uso no ambiente organizacional e verificar a viabilidade de interação com os ouvintes da Rádio por este canal para fidelização do relacionamento.

Outras Rádios de Bauru, como por exemplo, a 96 FM também já aderiram o aplicativo *WhatsApp* para interação com seus ouvintes, isto demonstra a preocupação e disponibilidade das empresas em moldar seus formatos de comunicação a fim de fortalecer o relacionamento com seus públicos.

Este estudo nos leva a refletir até que ponto a tecnologia, a velocidade na troca de informações e a supervalorização do virtual, contribuem para sociedade, para os seres humanos e para os relacionamentos interpessoais e quais as consequências deste novo formato comunicacional nas organizações.

## Referências

BARBOSA FILHO, Andre; CASTRO, Cosette; TOME, Takashi Tome (orgs.). **Mídias Digitais: convergência tecnológica e inclusão social**. São Paulo: Paulinas, 2005.

CARDOSO, Gustavo. **A mídia na Sociedade em Rede**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Thompson, B. John. **A mídia e a modernidade. Uma teoria social da mídia**. Tradução de Wagner de Oliveira Brandão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. V.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

MAGNONI, Antonio Francisco; BETTI, Juliana Gobbi. **As interfaces do Rádio no século XXI**. Anais do XVI Colóquio Internacional sobre a Escola Latino-Americana de Comunicação (XVI CELACOM). Bauru, 2012.

MAGNONI, Antonio Francisco; RODRIGUES, Kelly De Conti. **O Rádio no Interior: Vínculos Históricos e Análise da Programação**. Trabalho apresentado no IJ 1 – Jornalismo do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013. Disponível em [www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br), acesso em jul de 2015.

PRETTO, Nelson De Luca; SILVEIRA, Sérgio Amadeu da (orgs.). **Além das redes de colaboração: Internet, diversidade cultural e tecnologias do poder**. Salvador: EDUFBA, 2008.

## Sites:

<http://www.94fm.com.br/> Acesso em janeiro, maio e julho 2015.

<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,whatsapp-se-torna-ferramenta-de-trabalho,155959e> Acesso em 02 jan. 2015.

<http://dtcom.com.br/site/index.php/whatsapp-como-ferramenta-de-trabalho/> Acesso em 02 jan. 2015.

<http://www.velosodemelo.com.br/o-mau-uso-de-grupos-whatsapp-ambiente-de-trabalho-pode-gerar-indenizacao-por-dano-moral-em-desfavor-das-empresas/> Acesso em 03 jan. 2015.

[https://www.whatsapp.com/?l=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/?l=pt_br) Acesso em 03 jan. 2015.

<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,whatsapp-se-torna-ferramenta-de-trabalho,155959e> Acesso em 03 jan. 2015.

<https://pt-br.facebook.com/94fmbauru> Acesso em abril, maio e junho de 2015.

<http://www1.folha.uol.com.br/tec/2014/02/1418158-whatsapp-diz-ter-38-milhoes-de-usuarios-no-brasil.shtml> Acesso em 19 jul. 2015.

<http://www.ibody.com.br/mobilidade-corporativa-tendencia-ou-realidade/> Acesso em 20 jul. 2015.

<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/2015/04/numero-de-smartphones-supera-o-de-computadores-no-brasil.shtml> Acesso em 20 jul. 2015.

<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/01/06/Brasil-e-o-6-Pais-em-numero-de-smartphones.html#ixzz3gTf9t9JP> Acesso em 20 jul. 2015.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Bauru> Acesso em 30 jul. 2015.

artigo 02

# DESMISTIFICANDO O MARKETING ODONTOLÓGICO

## A aplicação de estratégias de Marketing e Comunicação em clínicas e consultórios: caso “Clínica Rir Assistência Odontológica”

*Marcelo Thiago Montanha<sup>1</sup>  
Célia Maria Retz Godoy dos Santos<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Relações Públicas graduado pela UNESP e estudante do Curso de Pós-graduação Lato Sensu de Especialização em Estratégias Competitivas de Mercado: Comunicação Inovação e Liderança. FAAC – UNESP Bauru.

E-mail: [marcelomontanha,rp@gmail.com](mailto:marcelomontanha,rp@gmail.com).

<sup>2</sup>Orientadora do projeto: Doutora em Sociologia pela UNESP (Departamento de Comunicação Social da FAAC – Unesp Bauru).

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo

O marketing é uma das atividades empresarias de maior visibilidade em quase todos os campos da ciência. Por isso, está sujeito a questionamentos de todas as ordens incluindo a ética, o que torna pertinente uma discussão mais pontual sobre sua prática em um campo de atuação específico: a odontologia. Este artigo busca, discutir as possibilidades éticas da aplicação do Marketing e da Comunicação em consultórios e clínicas odontológicas, a fim de desmistificar a implementação de ações estratégicas de mercado no ramo de profissionais da saúde bucal. Partindo de uma contextualização teórica acerca dos temas referidos, pretende-se demonstrar que é possível desenvolver ações gerenciais voltadas ao mercado, de forma planejada e estruturada sem que seja necessário ferir o Código de Ética da Odontologia no Brasil, além de apresentar um campo de atuação possível para profissionais de Comunicação e Marketing. O método escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi a busca bibliográfica sobre os temas centrais da investigação, a saber: o Marketing, sua aplicação na odontologia, o diferencial da atuação dos profissionais de Comunicação no composto de Marketing e a posição do Código de Ética da Odontologia no Brasil sobre o tema. A breve investigação bibliográfica foi realizada de modo a embasar a aplicação dos conceitos no planejamento comunicacional realizado para a re-instalação da Clínica Rir Assistência Odontológica na cidade de Bauru-SP, na qual se observa propostas de ações estratégicas de Comunicação e Marketing odontológico.

**Palavras-chave:** Comunicação, Marketing, Odontologia, Código de Ética,

## A Desmistificação do Marketing Odontológico

Com o acirramento da competição de mercado em praticamente todas as áreas da economia, o Marketing tem sido a cada dia um assunto de recorrentes pesquisas no mundo todo. Mas se essa já é uma área consolidada e respeitada como ciência aplicada pela maior parte das empresas, há alguns setores de mercado, como a saúde, em que o Marketing ainda é visto com certa resistência.

O campo da Odontologia no Brasil também se insere nesta competitividade. Com um elevado número de cirurgiões-dentistas e clínicas odontológicas o mercado torna-se muito concorrido, levando os profissionais a recorrerem a diferentes estratégias na tentativa de atrair pacientes e se relacionar com eles. Os recursos de Marketing na Odontologia e o uso da Comunicação Mercadológica de maneira singular, amparados nos fundamentos da ética, podem fazer com que o cirurgião dentista fortaleça seu vínculo profissional com o paciente, atraindo-o e fidelizando-o de modo eficaz.

Entretanto, a resistência que existe entre profissionais da saúde em adotar estratégias de mercado no cotidiano de suas clínicas está basicamente no receio de ferir os códigos de ética impostos pelos conselhos e entidades regulatórias, os quais pretendem evitar a vulgarização dessas atividades profissionais, além do uso indevido de ações de Comunicação. No caso da odontologia, o Conselho Federal de Odontologia (CFO) regulamentou a prática da divulgação e estabeleceu parâmetros que norteiam a classe odontológica, o que intimida alguns profissionais a investir em Marketing para não entrar em conflito com os órgãos estaduais e federais.

Desenvolver planos estratégicos de Marketing efetivos e eficazes em seus propósitos é um desafio complexo e que demanda preparo e conhecimento de uma série de fatores por parte do profissional a frente do trabalho. Entretanto, na área de saúde esse processo se torna ainda mais difícil. Desse modo, o processo de conquista e fidelização de clientes em empresas da área torna-se ainda mais desafiador, especialmente no setor de clínicas e consultórios odontológicos.

A Odontologia no Brasil movimenta um mercado muito diversificado, com alto giro de capital, em constante evolução científica e tecnológica e, acima de tudo, extremamente competitivo. É um nicho de mercado muito fértil e ao mesmo tempo pouco explorado por profissionais de Comunicação, o que faz do chamado *Marketing Odontológico* um universo de novas possibilidades a ser estudado.

Esse é um campo de estudos que vem se expandindo, ganhando escopo teórico e muitos adeptos nos últimos 20 anos, principalmente entre dentistas mais jovens e profissionais da administração de empresas. Mas, ainda assim, diversos autores específicos da área de Marketing Odontológico (BEZERRA, 2003; CAPRONI, 2001 e 2006; MORAIS, 2001; NAKATA 2010; RIBEIRO, 2011; SANTOS, 2009) afirmam que há no mercado uma certa dificuldade, sobretudo por parte dos profissionais mais antigos, em aderir às estratégias de Marketing no cotidiano de suas clínicas e consultórios. Essa resistência se dá principalmente por um receio quanto às implicações éticas e legais do uso do Marketing na Odontologia, uma vez que, como dito anteriormente, os próprios órgãos reguladores são bastante rígidos quanto aos limites éticos que envolvem esse processo.

Nota-se, portanto, que a relevância do assunto estudado está justamente na necessidade de desenvolver estratégias práticas, que venham a auxiliar o profissional cirurgião dentista a se firmar em um mercado, muitas vezes saturado, sem



ferir os princípios do código de ética do Conselho Federal de Odontologia. Além disso, trazer esse tema ao campo da Comunicação abre uma possibilidade para que profissionais dessa área possam atuar em um mercado altamente competitivo e aberto a inovações como é o da Odontologia no Brasil.

Nessa ambiência, este artigo tem como objetivo realizar uma discussão sobre as possibilidades éticas na implementação de estratégias de Marketing e Comunicação na Odontologia. Além disso, independentemente de quaisquer equívocos conceituais, pretende-se demonstrar que o Marketing não anda em direção oposta aos princípios éticos, desde que se respeite o cliente em primeiro lugar com transparência e responsabilidade.

Nessa ambiência, este artigo tem como objetivo realizar uma discussão sobre as possibilidades éticas na implementação de estratégias de Marketing e Comunicação na Odontologia.

Por isso a intenção é abordar formas de trabalhar estas estratégias de modo que não fira os preceitos do código de ética da profissão no Brasil, além de trazer o tema “Marketing Odontológico” ao campo da Comunicação. O intuito é enriquecer o escopo da área e demonstrar que o profissional de Comunicação pode atuar de modo diferencial nesse processo. Para demonstrar essa hipótese utiliza-se como referência o estudo de caso da reinstalação da Clínica Rir Assistência Odontológica em Bauru, interior de São Paulo.

Face a estes objetivos realizou-se pesquisa bibliográfica, com estudiosos da área do Marketing, num primeiro momento, para posteriormente direcionar a discussão para o campo da Odontologia, apoiada em autores específicos de Marketing Odontológico, os quais embasam a linha argumentativa deste artigo.

A alteração acerca do diferencial que a comunicação e, conseqüentemente, que o profissional de comunicação pode oferecer neste processo de conquista, relacionamento e retenção de clientes é exemplificada e concretizada a partir do caso da Clínica Rir Assistência Odontológica, na qual se aplicou e avaliou ações de Comunicação, quando em sua reinstalação.

#### Marketing aplicado à Odontologia

Quando o assunto é a implementação de estratégias de Marketing no cotidiano de clínicas e consultórios odontológicos, muitas vezes surgem dúvidas e até mesmo uma forte resistência por parte dos profissionais da saúde bucal quanto às implicações que essas estratégias podem vir a gerar.

Muitas vezes, esse receio surge por uma questão de incompreensão sobre o que realmente é Marketing e o que é Propaganda, Publicidade, Promoção e outros termos que são muito comuns às áreas de Administração, Comunicação e Marketing, mas não soam familiares aos dentistas de modo geral.

Sobre esse assunto, Valéria Bezerra nos diz que:

É correto afirmar que há uma certa confusão por parte de alguns profissionais da área de saúde e que estes muitas vezes apoiam a ideia de não empregar o marketing neste setor. Esta confusão se dá, principalmente, porque esses profissionais não distinguem marketing de propaganda, de publicidade ou de promoção. A confusão é generalizada e aceitável, até certo ponto. (BEZERRA, 2003. p. 89)

Ainda que sua conceituação seja relativamente recente, o Marketing foi sendo moldado enquanto prática social no processo de troca e atribuição de valor a produtos e serviços ao longo de séculos de desenvolvimento comercial. Segundo

o teórico Tim Ambler (2004), o Marketing tem existido enquanto prática social desde o início do desenvolvimento do comércio, que é uma das práticas mais antigas da humanidade. Para o autor sem os conhecimentos tácitos, que hoje estão relacionados ao Marketing, o comércio não teria sobrevivido

*O Marketing* tem existido desde o início do comércio, sempre pensado, não era chamado desta forma. Mercadores não simplesmente compravam e vendiam; eles desenvolviam relacionamentos de longo prazo, o que agora seria chamado de equidade da marca (AMBLER, 2004 apud SANTOS et al 2009. p. 92).

Porém, foi apenas no início do século XX, segundo Santos et al (2009) que o Marketing surge como área do conhecimento no campo de estudo das ciências sociais aplicadas e o termo é finalmente adotado. A partir de então, o Marketing tem sido intensamente discutido e redefinido por diversos teóricos, sofrendo inúmeras transformações até os dias atuais.

Ao longo das últimas décadas, muitos autores trabalharam na conceituação do Marketing buscando enriquecer o escopo teórico que o embasa. Kotler (1998), por exemplo, compreende que o Marketing pode ser entendido como um processo de criação, promoção e fornecimento de bens e serviços ao mercado. Para ele o “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (1998. p. 27).

Desse modo, Kotler (2010, p.3-7) compreende que o Marketing tem acompanhado a evolução dos paradigmas do mercado, reinventando-se em novas perspectivas, no que ele posteriormente, classifica em fases de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

Seguindo essa linha de estudos, o autor brasileiro Plínio Thomaz (2006) afirma que o Marketing é uma ciência aplicada de estudos relativos às inter-relações de mercado, que busca as melhores estratégias para se atingir um objetivo. Já o autor americano Al Ries (1993), um dos precursores sobre o tema *Posicionamento de Marca*, ressalta que atualmente, o Marketing não é mais apenas uma batalha para definir quem tem o melhor produto, mas sim uma batalha sobre quem está melhor posicionado na mente do consumidor por meio de suas percepções. Para Kotler (1999) o cerne desse processo é a conquista e a manutenção de clientes, podendo-se dizer que o Marketing é a ciência e a arte de desenvolver relacionamentos lucrativos.

Para Oliveira (2013):

Marketing é uma filosofia empresarial com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de modo que todos se beneficiem, tanto as empresas (...), os consumidores (...) e o público que possui interesse na empresa, denominado stakeholder. Cabe destaque à palavra “processo”, isso quer dizer que é algo que ocorre continuamente e não é pontual. É algo que está em constante retroalimentação com as mudanças e transformações do mercado. Da mesma forma a palavra “filosofia”, indicando uma forma de pensar de toda a empresa (...) (OLIVEIRA, 2013. p. 2019)

Desse modo, nota-se que ao longo dos anos, muitos autores buscaram trabalhar o conceito chegando muito próximo, inclusive, do que diz a AMA – American Marketing Association – em sua definição mais atualizada (2013) “Marketing é o processo para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Compreende-se então que o Marketing está presente desde o início do desenvolvimento das civilizações. Se, então, é um processo social intrínseco ao desenvolvimento da economia, se é complexo e vai além das definições conceituais superprecitadas, o receio que existe entre os profissionais da saúde em aplicá-lo em seu negócio deriva da falta de informação.

Contudo, o Marketing de modo geral é um processo que já faz parte do cotidiano dos cirurgiões-dentistas, ainda que não ocorra de forma planejada e estruturada conscientemente.

Tomando por base o Mix de Marketing, conhecido como “os 4 P’s”<sup>1</sup>, o dentista começa a desenvolver seu processo de Marketing no momento em que pensa no ponto para abrir seu consultório. Ou quando convida um colega que atende a outras especialidades clínicas para ampliar seu atendimento de forma estratégica. Até mesmo quando define o valor do seu serviço com base não somente nos custos, mas refletindo sobre o público e a região, ele está trabalhando com estratégias de Marketing. O ponto polêmico, porém, está na Promoção.

Bezerra (2003) alerta que

Existe uma ideia, de que Marketing é exclusividade das empresas relacionadas ao comércio. Algumas fundações e organizações de saúde não admitem a existência do marketing em suas ações cotidianas. É necessário prestar esclarecimento sobre o que é marketing e qual o seu objetivo na área da saúde. (BEZERRA, 2003. p. 89)

Roberto Caproni, um dos precursores dos estudos sobre Marketing Odontológico no Brasil, confirma que é bastante comum essa confusão em muitos profissionais da Odontologia. O Marketing é visto de maneira reduzida, com foco apenas em promoção, especificamente na propaganda, que é vista negativamente no setor da saúde. Caproni (2006, apud RORIZ, 2009. p.24) afirma que “se o Marketing fosse uma árvore, a propaganda seria uma folha dessa árvore.” reafirmando assim que existem diversos fatores que influem nesse processo além da propaganda.

Para Weder Carneiro, especialista em Marketing Odontológico, algumas pessoas acham que:

(...) marketing se limita a propaganda, e pior: pensam que marketing é sinônimo de propaganda desonesta, aquela que fala de preço, de técnicas ultrarrápidas, de facilidades irreais, com intuito nefasto de enganar o público alvo, e ainda com os vieses de denegrirem a imagem da odontologia e do dentista. Esse é um dos enganos mais comuns. Propaganda é um artifício, uma técnica de comunicação, que se classifica como um subitem do processo de comunicação em marketing. Para bem explicar essa classificação, posso dizer a propaganda é para o marketing o que a exodontia<sup>2</sup> é para a odontologia. Ou seja, apenas um dos produtos, que como tal pode ser bem ou mal-conduzido.

É importante frisar a relevância deste ponto, pois se para a maioria dos profissionais de Comunicação, Administra-

.....  
1 Conceito originário a partir da década de 1960 que introduz o composto de Marketing, ou seja, elementos fundamentais em todo o processo administrativo de mercado compilados em 4 palavras iniciadas com a letra “P” no original em inglês: Product (Produto), Place (Praça ou Ponto), Promotion (Promoção) e Price (Preço).

2 Exodontia é a extração dentária.

ção e Marketing são claras as diferenças entre Marketing e Propaganda, para grande parte dos cirurgiões dentistas essa questão ainda é pouco nítida. Sendo assim, vale conceituar também o que é o Marketing Odontológico, especificamente.

Para Carneiro,

Marketing em odontologia é possuir ferramentas que permitam que os laboratórios, os fornecedores, os funcionários, os concorrentes, os dentistas e os clientes possam ser administrados de forma coerente, coesa, para que o produto do dentista (a prestação do serviço odontológico) tenha um nível de qualidade e percepção da qualidade excelentes. (<<http://www.odontobranding.net/artigos/marketing-voce-faz-querendo-ou-nao-consiente-ou-sem-saber/> acesso em 04 de agosto de 2015)

Bezerra (2003. p.90) completa:

(...) trabalha a relação interpessoal dos integrantes da clínica com seu público, procurando compreender o paciente e satisfazer suas necessidades. Busca estimular na equipe e no próprio ortodontista - a preocupação com o bem estar do paciente. Preocupa-se em fazer com que os momentos do cliente em sua clínica sejam agradáveis, claro, dentro do possível. Isso envolve a psicologia de lidar não só com o paciente, mas também com os seus familiares. Isso é marketing.

E para Nakama (2010. p.91), o Marketing Odontológico deve ser visto pelo profissional da Odontologia como uma ferramenta necessária para a evolução de seu negócio. O autor afirma que “o técnico-científico e o marketing são aspectos complementares dos consultórios odontológicos (...) Aquele desenvolve o serviço, e esse viabiliza sua execução como promotor de saúde e bem-estar, e como opção de carreira”. Já Caproni (2001) assegura que para o cirurgião dentista o objetivo do Marketing na área da saúde é melhorar o resultado financeiro, melhorar a qualidade de vida e melhorar o prestígio na comunidade. E para Miranda (et al, 2013. p. 3) afirma que

O Marketing trata-se de um dos mecanismos de relevância para a solução dos problemas de competitividade da classe odontológica, estabelecendo relações entre cirurgiões-dentistas e pacientes, de forma que os objetivos de ambos sejam alcançados pautados na ética.

Em suma, o Marketing na Odontologia é a ciência que estuda como a qualidade do trabalho do dentista enquanto profissional da saúde pode ser percebida, reconhecida e valorizada pelos seus públicos da melhor maneira possível.

O dentista tem que identificar o perfil do seu público para definir estratégias coerentes de comunicação tais como: o tipo de mensagem a ser transmitida, meios de comunicação, horário de atendimento, decoração e ambientação do consultório, a forma de atendimento, e até mesmo valores e formas de pagamento praticadas. Também é necessário, assim como em outras modalidades de serviços profissionais intangíveis como o caso dos serviços odontológicos, “tangibilizar”. Ou seja, minimizar as incertezas oferecendo evidências sobre a qualidade no serviço utilizando-se para isso de suas instalações, material de comunicação, colaboradores, equipamentos e preço. Tudo para que o paciente se sinta confortável e

seguro: sala de espera confortável, ambiente limpo e tranquilo, som ambiente, revistas atualizadas, rede wi-fi disponível e equipamentos atualizados.

Outro ponto de destaque é que como o prestador de serviços profissionais depende muito da recomendação e de indicações para a conquista de novos clientes. Para um dentista exige-se a prática eficiente e constante do networking. Se as estratégias de comunicação forem eficientes os clientes começarão a procurar o consultório. Desde o primeiro contato deste cliente com a equipe de atendimento (secretária, atendente, auxiliares) é imprescindível uma boa comunicação. Artigos e novidades da área odontológica, informações sobre cursos e novas titulações conquistadas pelo cirurgião dentista, dicas e orientações sobre higiene bucal, proferir palestras, escrever artigos para revistas, jornais e tabloides da cidade, tudo pode render novos clientes e, o mais significativo: a manutenção dos atuais clientes.

Isso significa adotar ações de relacionamento e retenção de clientes. Montar um banco de dados contendo os principais dados, como e-mail, endereço, data de nascimento, time que torce, data de casamento entre outros. Essas informações podem ser usadas para manter e fidelidade e o relacionamento com os clientes. Como vemos a adoção de ações de Comunicação e Marketing no cotidiano de clínicas e consultórios é importante. Entretanto é necessário preparo e estudo constante para não se limitar a estratégias pontuais de divulgação de serviços e se atentar aos preceitos que norteiam o Código de Ética do Conselho Federal de Odontologia no Brasil. Afinal, “se quiser fazer Marketing, precisará conhecer muito bem todas essas regras e saber como pode agir sem feri-las” (TOMAZ 2004, apud RORIZ, 2009. p. 24)

O Código de Ética do Conselho Federal de Odontologia no Brasil

Uma evidência da preocupação com a ética na divulgação de serviços de clínicas e consultórios é que o Código de Ética da Odontologia no Brasil, desenvolvido pelo Conselho Federal de Odontologia (CFO), possui um capítulo (XVI) específico para tratar do assunto, denominado de “Do anúncio, da propaganda e da publicidade”. Este discorre sobre o tema de forma bastante clara, normatizando e norteando formas de divulgação de serviços, voltadas especialmente para a promoção e propaganda.

São questões justas e realmente necessárias para que se mantenha a ética na profissão, pois como foi explicitado na introdução deste artigo, o Marketing não anda em direção oposta aos princípios éticos, desde que se respeite o cliente agindo com transparência e responsabilidade. O que o Código de ética do CFO busca coibir de modo incisivo são ações que potencialmente venham a se caracterizar como concorrência desleal ou que possam ludibriar o consumidor.

Um exemplo dessa regulação é o veto quanto ao uso irrestrito de imagens que possam escandalizar de forma sensacionalista o paciente, por meio de comparações “antes e depois”. Essa recomendação é necessária, uma vez que se compreende que o paciente é leigo em odontologia e não tem discernimento sobre as circunstâncias de um tratamento, podendo ser enganado facilmente por fotos apresentadas sem a devida explicação científica. Outra ação combatida no Código é a propaganda enganosa, a partir de divulgação de inverdades, como técnicas não comprovadas e diplomas que o profissional não possui).

Entretanto, as ações descritas como condenáveis no Código de Ética não são recomendadas por especialistas em Marketing Odontológico, porque além de antiéticas, são ineficazes no processo de relacionamento com os clientes.

Vejam, por exemplo, o item XIV do Artigo 44:

XIV – [Constitui Infração ética] realizar a divulgação e oferecer serviços odontológicos com finalidade mercantil e de aliciamento de pacientes, através de cartão de descontos, caderno de descontos, mala direta via internet, sites promocionais ou de compras coletivas, telemarketing ativo à população em geral, stands promocionais, caixas de som portáteis ou em veículos automotores, plaqueteiros entre outros meios que caracterizem concorrência desleal e desvalorização da profissão.

Sobre isso, Bezerra (2003. p. 89) confirma “ninguém vai a um profissional de ortodontia, simplesmente por ter visto um anúncio no qual se ofereça algo do tipo: “coloque dois aparelhos pelo preço de um”. O Marketing na Odontologia é muito mais complexo, uma vez que lida com questões delicadas como saúde, estética, bem-estar e autoestima. A forma mais recomendada pelos estudiosos da área ainda é a indicação pessoal, conhecida como “propaganda boca-a-boca” e para tal, é imprescindível investir em relacionamento e, nesse momento a Comunicação planejada e estruturada de longo prazo pode se apresentar como o diferencial competitivo.

## O Profissional de Comunicação na aplicação do Marketing Odontológico: caso da Clínica Rir Assistência Odontológica

De modo geral, a Comunicação tem papel fundamental na estratégia global de Marketing, Oliveira (2013. p. 220) reflete especificamente sobre o papel das Relações Públicas nesse contexto. O autor diz que

(...)as estratégias de Relações Públicas como ferramenta de Marketing não procuram, ou está ligada, a objetivos de curto prazo. É comum as empresas pensarem nessas estratégias apenas em situações de crise, (...) mas o adequado é que sejam planejadas para ações de longo prazo, para a construção de uma imagem adequada junto ao seu público alvo.

Fica claro então que, nesse processo, o profissional de comunicação tem como foco desenvolver ações de longo prazo que venham a fortalecer a imagem corporativa, levando a uma reputação consolidada para a marca da clínica ou consultório, o que traz benefícios duradouros e consistentes, como nota-se no caso da Clínica Rir sediada na cidade de Bauru, interior de São Paulo.

A Clínica Rir é a representante oficial da Filosofia Mondelli de Odontologia, sistema de pesquisa e ensino de alto nível em Odontologia com presença em oito países da América Latina, e estabeleceu-se na cidade de Bauru no início dos anos 2000. Na época a clínica também funcionava como centro de pesquisas e ensino do Instituto Mondelli de Odontologia, o qual ministrava cursos de aperfeiçoamento e atualização em Otodontia e Dentística Estética Reparadora. Porém, a equipe se deslocou para a cidade do Rio de Janeiro e a clínica encerrou suas atividades no ano de 2007.

Apesar da Filosofia Mondelli de odontologia ser um sistema solidamente estabelecido no meio acadêmico odontológico, com atividades há aproximadamente setenta anos, a Clínica Rir volta a se instalar na cidade de Bauru no ano de

2015. Assim, está ainda em fase de re-instalação na cidade (no momento da redação do presente artigo), enfrentando um cenário externo bastante competitivo, pois Bauru é conhecida por possuir um número expressivos de profissionais de Odontologia. São aproximadamente 1200 profissionais estabelecidos, além dos diversos cursos de graduação e pós-graduação, sendo a terceira cidade com maior número de dentistas em proporção à população no estado<sup>3</sup> segundo dados do Conselho Regional de Odontologia CRO-SP.

## Cenário atual: ações já realizadas

No período compreendido entre dezembro de 2014 e abril de 2015 iniciou-se um trabalho de Marketing na Clínica Rir focado em sua reestruturação. Após um estudo do cenário prévio, uma vez que já existiam materiais antigos (da primeira fase da clínica, entre 2002 e 2007), observou-se a necessidade de reformulação da imagem institucional, atualização da política de preços, ativação dos canais de comunicação, além da reforma e redecoração do ambiente físico.

Com foco específico no processo de reinstalação da clínica, a partir do mix de marketing, foram tomadas ações visando aperfeiçoar o ambiente (Praça), atualizar os valores das horas de atendimento (Preço), ativar os canais de divulgação institucional (Promoção) e buscar profissionais para atender especialidades clínicas diversas (Produto/serviço).

A definição de preços e serviços ficaram sobre a responsabilidade da administração da clínica, sendo baseada em dados recuperados da atuação passada (2002-2007) e na percepção de mercado. As estratégias focadas no aprimoramento da praça, ou seja, do ambiente interno e externo da clínica foram planejadas e desenvolvidas em conjunto – setores da administração e da Comunicação - e o plano de ação voltado à promoção sob a responsabilidade de Comunicação. Assim, neste artigo aborda-se a descrição das ações estratégicas voltadas para a ativação da praça e da promoção, mais especificamente.

**Estratégias referente à praça:** A localização da clínica permaneceu a mesma desde sua desativação em 2007, por isso o prédio precisou passar por uma série de reformas estruturais para oferecer mais conforto e segurança aos clientes, funcionários e fornecedores. Foram instalados novos equipamentos clínicos; houve a ampliação e aprimoramento do ambiente da sala de espera (tanto em dimensões físicas, quanto em questão de conforto e climatização); a decoração foi reformulada com base nas cores da identidade visual da clínica (vermelho e cinza), além da produção de material para sinalização interna (placas de direcionamento, recomendações e avisos).

Ainda no quesito físico da clínica e sua localização, foi adquirido um espaço anexo reservado para estacionamento de clientes, uma vez que esta se encontra na área central da cidade, local de fácil acesso, porém de alta circulação de veículos.

Voltado ao público interno, houve a formulação de quadros de apoio aos profissionais de Odontologia, com ilustrações e descrições de materiais clínicos e procedimentos. O ambiente interno para o uso dos dentistas e funcionários também foi remodelado com novos móveis, de forma a assegurar a correta ergonomia e conforto não só dos pacientes, como também dos profissionais que trabalham na Rir.

**Estratégias referentes a promoção:** O departamento de Comunicação desenvolveu um plano de ação, com vistas a

.....  
<sup>3</sup> Dados do Conselho Regional de Odontologia de SP: <http://www.crosp.org.br/intranet/estatisticas/estMunicipios.php>

ativação dos canais institucionais de comunicação produzindo uma série de produtos gráficos e textuais, papelaria entre outros, os quais mantinham a identidade da clínica, mas também se ajustavam as possíveis mídias (impressas e digitais) de interesse. Foram criados textos que posteriormente estariam presentes no site institucional e na página oficial do facebook, em um primeiro momento e, posteriormente conteúdos para outras mídias.

Outro aspecto foi a definição e padronização dos materiais gráficos com base nos conceitos aplicados na marca Rir em sua primeira administração: peças gráficas digitais - de aplicação *on-line* (site institucional, whatsapp e facebook) e *off-line* (computadores da clínica) e materiais de impressão para uso cotidiano de escritório (envelopes, timbrados, blocos, cartões e pastas), além da criação do site institucional da clínica, com informações de contato e dados sobre a Filosofia Mondelli.

Como mencionado, estas as ações iniciais foram realizadas com foco na reestruturação da clínica, visando principalmente a reforma do espaço físico e a ativação de canais de contato. Porém, outras propostas de possíveis ações estratégicas de Comunicação e Marketing, com o objetivo de ampliar o número de pacientes e melhorar a imagem institucional da clínica Rir Assistência Odontológica perante seus públicos foram elaboradas e são descritas a seguir:

## Propostas estratégicas: ações de I a V

Definir um plano de Marketing completo é um trabalho meticuloso e muito complexo, que envolve uma série de variáveis que não caberiam nas discussões deste artigo. Entretanto, com base nas informações, disponíveis sobre o ambiente interno e externo e nas ações já realizadas, é possível delimitar algumas estratégias que possam trazer benefícios à imagem da clínica a longo prazo:

**AÇÃO I – Reforma da Fachada do Prédio** - Focada nos clientes atuais ou potenciais e fornecedores terá como objetivo tornar o prédio da clínica mais convidativo e padronizado para atuar como um polo de divulgação passiva, melhorando a imagem percebida pelo público externo desde o início da experiência de consumo. Os setores Administrativo, Obras e Comunicação estarão envolvidos na reforma do espaço físico, que ainda não foi finalizada conforme o padrão de comunicação visual pretendido para a Rir.

**AÇÃO II – Retivação do contato com pacientes antigos** - Voltada para os pacientes atendidos no período de 2002 a 2007, terá como objetivo reativar o contato com esses retomando o relacionamento que se perdeu. A área responsável será a de Comunicação, a qual por meio do restabelecimento de contatos com os pacientes tratados durante a primeira administração. Será implementada uma política de incentivo à indicação de pacientes e serão realizadas manutenções clínicas (profilaxia, por exemplo) nos pacientes com casos já finalizados, gerando material para comprovar a estabilidade no pós-tratamento dos casos clínicos tratados pela Filosofia Mondelli.

**AÇÃO III – Marketing de Conteúdo na Internet** – O objetivo desta ação será gerar engajamento do público alvo no ambiente virtual por meio de postagens educativas em mídias sociais atingindo pacientes atuais, em potencial e a comunidade em geral. Tendo o departamento de Comunicação como responsável a atividade prevista se refere à administração das mídias sociais da Clínica Rir (Facebook e Instagram), com foco educativo, as quais segundo as práticas do marke-



ting de conteúdo, podem gerar engajamento e fortalecimento da imagem corporativa da clínica perante seus públicos.

**AÇÃO IV – Assessoria de Imprensa com foco Educativo** – Nesta ação estarão envolvidos os departamentos de Comunicação e o Clínico. É uma estratégia voltada para a sociedade, cujo objetivo é **o trabalho educativo sobre saúde bucal que se reverterá na credibilidade e confiança da clínica em médio e longo prazo. Consiste numa Assessoria de Imprensa direcionada as mídias e jornais da região de Bauru, pautada no Código de Ética do CFO, no sentido de colaborar para a comunidade em termos de comportamentos e hábitos, além de consolidar a imagem da clínica e da Filosofia Mondelli de Odontologia.**

**AÇÃO V – Aprimorar os processos internos da clínica** – Específica para os pacientes, terá como objetivo tornar a experiência de consumo mais satisfatória, ágil e completa. O atendimento odontológico é um serviço e, conseqüentemente, está sujeito a variabilidade de performance. Para minimizar erros ou inconsistências a padronização de processos é fundamental e isso também faz parte da estratégia de marketing na odontologia. Portanto esta ação visa analisar os fluxos de trabalho, encontrando possíveis gargalos ou imperfeições gerenciais que afetem a experiência de consumo do paciente durante todos os momentos do atendimento.

Além das ações citadas, existem mais estratégias que devem ser propostas no planejamento global de Marketing da Clínica Rir e de outros estabelecimentos dessa mesma área. São ações que, quando implementadas de maneira correta, geram resultados consistentes justamente por alimentar o processo de criação de novas propostas: a análise SWOT<sup>4</sup>, a implementação da filosofia gerencial do ciclo PDCA<sup>5</sup> e a utilização de um sistema de cadastro para ações dirigidas em forma de CRM<sup>6</sup>.

A Matriz SWOT, é uma sigla inglesa que representa uma estratégia de Administração de Marketing capaz de mapear os cenários internos e externos de uma organização. Com base em dados colhidos por observação ou pesquisa de campo, cria-se uma matriz de informações acerca das Forças e Fraquezas (ambiente interno), Ameaças e Oportunidades (ambiente externo) que afetam a gestão estratégica. A partir dessa análise detalhada de cenário, é possível desenvolver ações específicas e eficazes para minimizar as fraquezas, potencializar as forças, neutralizar as ameaças e focar nas oportunidades.

Já o ciclo PDCA também é uma sigla inglesa que exprime a técnica gerencial de *planejar* ações, *desenvolvê-las* dentro do ambiente corporativo, *checar* a eficiência do processo, e *agir* corretivamente com base na análise dos dados resultantes para embasar o planejamento de novas ações. Esse processo cíclico é bastante eficaz para garantir a constante evolução administrativa da organização, o que afeta conseqüentemente o consumo.

Por fim, a utilização de um sistema de cadastro com dados colhidos em um software de CRM (*Customer Relationship Management*) é uma proposta que pode gerar resultados muito positivos para a clínica. Com um sistema de dados de CRM a prática de relacionamento direto com os pacientes torna-se mais embasada e, conseqüentemente, mais eficaz em ações de comunicação dirigida com pacientes em tratamento, por exemplo. Para tal, é necessário criar um banco de dados estruturado com informações relevantes sobre cada paciente, de modo a facilitar a tomada de decisões e gerar informações que vão alimentar a Comunicação no relacionamento com clientes.

4 SWOT vem dos termos em inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

5 Sigla do inglês: Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Checar) e Act (Agir).

6 CRM é uma sigla inglesa para Customer Relationship Management

## Considerações

Encontrar estratégias práticas e efetivas de Comunicação e Marketing objetivando a captação e a retenção de clientes em clínicas e consultórios odontológicos é um desafio. E essa situação se torna ainda mais delicada no que se refere às implicações de quando há mau uso de estratégias de promoção de marca sob uma abordagem ética da profissão.

Desse modo, este artigo buscou discutir as possibilidades de aplicação de estratégias de Comunicação e Marketing no ambiente odontológico, propondo primeiramente um embasamento conceitual teórico sobre o tema e, posteriormente, a aplicação prática no caso da RIR.

A breve contextualização teórica sobre os temas apresentados neste artigo orienta a reflexão sobre o “Marketing Odontológico” como um campo frutífero de atuação para profissionais de Comunicação e Marketing. Estes podem efetivamente atuar nesta área explorada em suas diferentes vertentes da comunicação, seja ela de relacionamento com os clientes, com o público interno das clínicas ou consultórios, com a comunidade e com os parceiros e fornecedores. Mais do que isso, demonstrou-se que é possível usufruir do marketing odontológico atendendo os preceitos éticos da profissão.

Este processo é exposto na prática quando na descrição de estratégias de ações a serem implementadas na Clínica Rir Assistência Odontológica em Bauru, cujo foco é uma reestruturação da marca, do prédio, da reputação e da identidade da clínica. Ventila-se também a possibilidade da ampliação de clientes e o resgate e fidelização de outros: todos fatores que podem ser atingidos, com base na aplicação da comunicação e do marketing de forma consciente e ética.

Falta no entanto dizer, que o Marketing Odontológico é fundamental, seja para os cirurgiões-dentistas recém-formados ou para aqueles com muitos anos de exercício da profissão, pois são inúmeros os recursos que podem auxiliar os diferentes relacionamentos entre pacientes e dentistas, fornecedores, colegas de trabalhos, ou até mesmo para promoção de ideias, atitudes e comportamentos que visam colaborar no plano social, com a comunidade. Este tipo de ação não somente amplia o acesso das pessoas a estes serviços ao oferecer esclarecimentos e alargar as fronteiras para além da realidade dos consultórios e clínica, mas traz o respeito e valorização do profissional.

## Referências

- AMA, American Marketing Association. **Marketing**. Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Acesso em 04 de agosto de 2015.
- BEZERRA, V. V. **Quem não precisa de Marketing?** R. Clín Ortodon Dental Press, Maringá, v. 2, n. 5, p. 89-90 - out./nov. 2003
- CARNEIRO, W. **Marketing: você faz querendo ou não, consciente ou sem saber**. Disponível em: <http://www.odontobranding.net/artigos/marketing-voce-faz-querendo-ou-nao-consciente-ou-sem-saber/> Acesso em 04 de agosto de 2015.
- RORIZ J., J. L. **O uso do Marketing para obter bantagem competitiva e elevar as vendas na empresa Apro**s. Brasília, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI - como criar, conquistar e dominar mercados**, Editora Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MIRANDA, S; BULCÃO, J; DULTRA, C. **Uso ético do Marketing na Odontologia** Disponível em: <http://pt.slideshare.net/thiagodant3/artigo-uso-tico-do-marketing-na-odontologia> Acesso em 04 de agosto de 2015.
- MORAIS, C. R. C. **Marketing Aplicado à saúde**. 4. ed. Belo Horizonte: s. ed., 2001.
- NAKAMA, R. **Negociação Ortodôntica**. R. Clín Ortodon Dental Press, Maringá, v. 9, n. 2, p. 91-92 – abril/maio. 2010
- RIBEIRO, Antônio. **Marketing de Clínicas ou consultórios**. 2. ed. Curitiba: Raiar Odontex, 2011
- SANTOS et al, **O desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março 2009.
- THOMAZ, J. C. et al. **Reputação Corporativa: Desenvolvendo uma Escala de Mensuração** In 30º ENANPAD. 2006. Salvador – BA.

artigo 03

## EMPLOYER BRANDING

# Construindo a Marca Empregadora da Duratex S/A- Agudos-SP"

*Jonas Bovolenta<sup>1</sup>  
Roseane Andrelo<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Relações Públicas graduado pela UNESP e estudante do Curso de Pós-graduação Lato Sensu de Especialização em Estratégias Competitivas de Mercado: Comunicação Inovação e Liderança. Faculdade de Arquitetura Artes Comunicação – UNESP Bauru.  
E-mail: [bovolenta.jonas@gmail.com](mailto:bovolenta.jonas@gmail.com).

<sup>2</sup>Orientadora do projeto: Doutora em Educação Escolar pela UNESP de Araraquara.

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo:

A dificuldade de mapeamento e prospecção de colaboradores, bem como retê-los na companhia, passa a ser um dos maiores desafios das empresas no contexto atual. Neste cenário, o conceito da Marca Empregadora (*Employer Branding*) está cada vez mais presente, estratégia essa que permite a ampliação significativa na capacidade de atrair, engajar e reter funcionários dentro da organização. Portanto, neste trabalho consideraremos o atual contexto mercadológico bem como analisaremos as teorias de comunicação e gestão de pessoas para que possamos traçar as melhores estratégias para a construção da Marca Empregadora da Duratex S/A- Unidade Agudos - SP.

**Palavras- chave:** Marca Empregadora, Colaboradores, Gestão de Pessoas, Estratégias

## Introdução

Os novos desafios contemporâneos em relação ao mundo corporativo têm levado as empresas a questionarem e apostarem em novos métodos de recrutamento e seleção de profissionais.

A necessidade de mão de obra qualificada aliada à alta rotatividade de funcionários, culminando em um mercado de trabalho extremamente competitivo na busca por talentos, principalmente no que abrange à atração e retenção dos melhores profissionais, é uma realidade e diante deste cenário as empresas passam a investir esforços em soluções para minimizar a situação.

Neste contexto, o conceito da Marca Empregadora (*Employer Branding, EB*) está cada vez mais presente nas organizações, como estratégia que tem como objetivo ampliar significativamente a capacidade de atrair, engajar e reter funcionários. Bancalero (2010) coloca em discussão o papel decisivo que a marca desempenha em nossas vidas, pois é com base nela que escolhemos os produtos que consumimos (o sabonete com que nos lavamos, o carro que conduzimos), da mesma forma que a escolha da marca pode ser decisiva para a escolha da empresa em que queremos trabalhar.

Trabalhar no desenvolvimento da marca no contexto de Recursos Humanos torna-se fundamental para o recrutamento e seleção aliados a um plano de Clima e Cultura e a um plano de carreira, a fim de promover o engajamento e a retenção desses profissionais a partir de um trabalho sistêmico.

A relevância deste tema no mundo corporativo, bem como a pouca bibliografia nacional a respeito da *Marca Empregadora*, coloca este artigo como pertinente a fim de trazer para discussão a importância de interpretar o capital humano como agente influenciador dos novos negócios. Além disso, a temática envolve o atual contexto em que as empresas se encontram, com a dificuldade de mapeamento, prospecção de colaboradores em níveis operacionais e a retenção destes na companhia.

O conceito *Employer Branding* é definido pelos autores Ambler e Barrow (1996) como o pacote de benefícios funcional, econômico e psicológico oferecido pelo emprego e identificado com a marca empregadora para aumentar a produtividade, melhorar o recrutamento, a retenção e o compromisso das pessoas.

Considerado como um tema novo no Brasil, compreender o conceito e o desenvolvimento da construção de uma marca empregadora é primordial no objetivo de contribuir para as práticas de engajamento e retenção dos colaboradores.

Afinal, no contexto da globalização, do avanço tecnológico e da alta complexidade e competitividade nos negócios, o capital humano passa a ser determinante na busca competitiva de mercado, sobretudo ao considerar que compõe grande parte do cenário atual a *geração Y*, composta por jovens nascidos entre 1980 e 2000, que se desenvolveram em um contexto de liberdade, velocidade, consumo e tecnologia – fatores que são refletidos, atualmente, em seu comportamento.

Segundo Renato Trindade, presidente da Brigde Research – empresa paulista especializada no público jovem –, a introdução de novos valores integrados ao cotidiano do jovem contribuiu para que essa geração atue e veja o mundo de forma diferente.

Frente a isso, o objetivo deste artigo é apresentar o estudo de caso da Duratex S/A Agudos-SP, a fim de sugerir estratégias para a construção da Marca Empregadora nesta organização.

Considerar as principais dificuldades de prospecção e contratação de profissionais em níveis operacionais na região de Agudos – SP, bem como analisar o trabalho de Clima e Cultura com os colaboradores, são medidas pertinentes para sugerir ações compatíveis à realidade da unidade da Duratex S/A, Agudos - SP.

Além disso, considerar o papel que a cultura organizacional desempenha no funcionamento das empresas é primordial, pois ela reflete os valores que sustentam o direcionamento estratégico influenciando diretamente no comportamento dos colaboradores. Ela reúne hábitos, comportamento, crenças, valores éticos e morais e as políticas interna e externas, desenvolvendo diretrizes para o funcionamento da organização.

Para Nassar (2000), a cultura organizacional produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Diante disso é possível entender que a cultura organizacional é também a forma pela qual a sociedade percebe a organização de acordo com suas práticas. Portanto, deve-se considerar que a construção de uma marca empregadora está relacionada tanto nas ações internas como externas.

Para isso, serão utilizados estudiosos da temática das ciências da comunicação, branding, comunicação interna, recursos humanos e employer branding, *José Bancaleiro, Ambler E Barrow, Nassar, Chiavenato, Morgan, Fleury, Abraham Maslow, Nascimento, Fombrun E Shanley, Moroko E Uncles, Gubman, Ashton.*

## O Público Interno Como Co-Criador da Imagem Corporativa

Em um cenário altamente competitivo aliado à inexistência de fronteiras mercadológicas, a busca por inovação e melhoria contínua torna-se fator preponderante na manutenção no mercado. A globalização faz do dia-a-dia corporativo um ambiente demasiadamente volátil, cabendo às organizações se adaptarem à continuidade do seu desenvolvimento.

No entanto, a organização é composta pelo capital humano, ou seja, por pessoas. Dessa forma, estar preparado às novas mudanças e às diversidades de informações é essencial para o sucesso de qualquer atividade.

Segundo Chiavenato (2006, p. 54):

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização. O dilema da ARH é tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias, de personalidade, motivação, valores pessoais, etc.) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos).

Recrutar, integrar, desenvolver e formar um conjunto de pessoas/funcionários é de responsabilidade da organização, sempre com foco no trabalho em equipe.

Vale considerar que o conceito prévio para que as pessoas tenham o rendimento e produtividade esperada no trabalho é a motivação, ou seja, o que faz com que ela se empenhe e traga o resultado esperado. Para isso deve-se desenvolver o comportamento específico, a atitude, ocasionado por estímulos tanto externos e internos.

Segundo Chiavenato (2006), são estes os fatores que impactam a atuação das pessoas:

- Externos: fatores ambientais;
- Internos: fatores mentais, pessoais próprios.

O desenvolvimento da motivação pode ser considerado como o gerador fornecido por meio de forças impulsionadoras de desejo e receio, segundo Morgan (1996):

É o processo de motivação que governa escolhas entre comportamentos; é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, necessidades, vontade, intenção e etc. (MORGAN 1996, p.56)

Devemos considerar que a motivação não é estabelecida de forma padronizada, por isso, respeitar as individualidades é fundamental, partindo do princípio das diferenças sociais, pois o que motiva um grupo social pode não motivar o outro, diferindo-se quanto a valores, padrão de vida, suas necessidades etc. Vale considerar também a temporalidade, pois o que motiva o indivíduo hoje pode não motivá-lo amanhã.

Compreender o comportamento das novas gerações, bem como seus anseios diante deste cenário competitivo é fator diferencial no desenvolvimento da gestão de pessoas e conseqüentemente na construção da marca empregadora.

Tendo como base pesquisas sobre o comportamento da *geração Y*, elencamos as principais características desses jovens que os diferem de outras gerações.

- **Jovem plural:** Constroem um raciocínio não linear, buscando diversas experiências. São capazes de realizar várias coisas ao mesmo tempo e de procurar e assimilar diversos tipos de informação.

- **Qualidade de vida:** São impulsionados pela auto-realização e buscam prazer em todas as atividades. Pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo, revelou que “99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal”. Como complemento à informação, a pesquisa Sonho Brasileiro, realizada pela Box 1824 com mais de 1.780 jovens, detectou que o trabalho não é mais visto como um elemento de acúmulo de dinheiro e sim uma necessidade de expressão, que conecta o prazer à profissão e equilibra o lado pessoal e o profissional.

- **Ansiedade crônica:** Buscam atingir os objetivos em um breve período de tempo. A consultoria americana Rainmaker Thinking realizou um estudo que aponta que 56% dos profissionais da Geração Y querem ser promovidos em um ano.

- **Ambiciosos:** As facilidades para acessar qualquer tipo de informação e as inúmeras possibilidades instigam os jovens dessa geração a buscarem desafios e a traçarem metas ousadas. Os Y são pessoas dispostas a correr riscos.

- **Hierarquia Horizontal:** Apresentam uma resistência em relações de hierarquização, porém, valorizam o líder atuante como mentor. Buscam a conquista de espaço e respeito tanto na família como em uma organização. Possuem a necessidade de participarem e colaborarem. Buscam a empregabilidade e não a fidelização.

- **Consciência cidadã:** Acreditam no seu papel no futuro e pensam em questões que envolvem a responsabilidade social. São realistas e gostam de inovar e criar.

Sendo assim, ao analisar as características da geração Y, fica claro como elas influenciam o cotidiano dos jovens e a tomada de decisões, tanto em relação aos objetivos pessoais como aos anseios profissionais.

Dentro desse universo de gestão de pessoas, existe um termo popular conhecido como CHÁ, que foi recentemente estendido para CHAVE, no qual cada inicial faz referência a uma qualidade buscada em um profissional:

**C** – Competência: conhecimento técnico, formal ou empírico;

**H** – Habilidade: capacidade de transformar o conhecimento em resultado;

**A** – Atitude: vontade, motivação pessoal para fazer acontecer (pró-atividade);

**V** – Valores: adesão aos princípios da empresa e atitude ética;

**E** – Emoção: Resiliência.

Resiliência é uma propriedade física inerente a alguns materiais. É a capacidade de sofrer uma força pontual (pressão)



e voltar ao seu estado original (como a borracha, por exemplo). Esse termo foi transportado para nominar a habilidade de um indivíduo em sofrer pressão e não se abalar, não alterar sua razão e capacidade produtiva. Todas essas capacidades podem ser treinadas, desenvolvidas e aprimoradas.

(...)o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. (FLEURY, 2002, p. 53)

Ainda sobre gestão de pessoas, Maslow (1943) dividiu as necessidades humanas entre:

- Primárias: necessidades fisiológicas e de segurança. Essa última relacionada à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária;
- Secundárias: necessidades afetivo-sociais, de estima, prestígio e auto-realização. Esta última relacionada à realização do próprio potencial, como, por exemplo, tarefas desafiadoras.

A hierarquização dessas necessidades resultou na Pirâmide de Maslow, segundo a qual uma necessidade só pode ser satisfeita após a satisfação da necessidade de grau inferior.

Levando tais embasamentos na amplitude do tema em questão, Marca Empregadora, o diálogo entre os conceitos de gestão de pessoas na construção de uma marca forte se faz fundamental para o sucesso, pois envolve a empresa, interna e externamente, na promoção de um conceito transparente daquilo que a torna diferente e desejável ao profissionais. É possível compreender que o processo de construção da marca constitui em três etapas.

Primeiro a empresa desenvolve um conceito de valor próprio que oferece aos atuais e futuros empregados (colaboradores). Esta proposta de valor constitui a mensagem central a ser transmitida pela Marca do Empregador. É de importância capital que a proposta de valor derive de uma detalhada e cuidadosa auditoria às características que fazem da empresa “o melhor local para trabalhar”. Uma vez determinada a proposta de valor, o segundo passo na Marca do Empregador baseia-se no marketing externo dessa proposta de valor para atrair o público-alvo. O terceiro passo da Marca do Empregador envolve a difusão da marca, uma Marca de Empregador deve ser capaz de transmitir, quer personalidade, quer atitude. Em suma, as três fases do processo da Marca do Empregador envolvem promoção de uma visão clara para o trabalhador daquilo que a empresa faz de diferente e desejável, quer internamente, quer externamente. (NASCIMENTO, 2013. p. 6)

A partir disso estabelecemos a relação e a importância que o público interno tem na construção da imagem corporativa e conseqüentemente na marca empregadora, pois a reputação corporativa se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos da organização com seus diversos *stakeholders*.

Para Fombrun e Shanley (1990), essas interações e experiências geram imagens que, na percepção dos *stakeholders*,

traduzem sua conduta e formam sua reputação – favorável ou desfavorável. Partindo desse princípio, as imagens positivas de uma organização geram reputação favorável provocando expectativas de continuidade de relação.

Sendo assim, trabalhar e desenvolver estratégias voltadas ao público interno a fim de desenvolver um ambiente agradável e produtivo, torna-se fundamental na medida em que os funcionários passam a ser agentes influenciadores e formadores de opinião da imagem corporativa da organização.

Moroko e Uncles (2005) mencionam que o conceito de marca empregadora abrange os pensamentos existentes relacionados à forma como os funcionários e os potenciais funcionários interagem com a marca de uma organização e, em especial, com a imagem de marca de uma empresa enquanto empregador.

A partir disso espera-se uma nova atuação da área de Recursos Humanos voltada à gestão de pessoas.

## Recursos Humanos e Business Partner

O conceito de atuação da área de Recursos Humanos vem mudando ao longo do tempo em função de necessidades advindas juntamente com a globalização e avanço tecnológico bem como da necessidade de atuação estratégica perante o novo mercado.

Gubman (2004) afirma que em um período de vinte e cinco anos a atuação da área de Recursos Humanos passou de uma visão operacional, ligada somente a atividades relacionadas à admissão, demissão, folha de pagamento à atuação direta na atração, retenção de pessoas, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos colaboradores, visão atual que pressupõe que seja atuação direta do RH.

Pode-se afirmar que neste novo posicionamento, estratégico, a atuação da área de RH passa a ser adaptável às necessidades do momento, conforme as mudanças no cenário no qual a organização está inserida.

Para Ashton (2004), as organizações precisam que as atividades de Recursos Humanos estejam de acordo com o propósito da organização, de modo que as mesmas deem suporte à estratégia do negócio tendo por base o desenvolvimento do capital humano.

Neste contexto surge o conceito de RH Negócios, passando a atuar como um parceiro do negócio da organização (atividade final), influenciando diretamente nos resultados da empresa, colaborando proativamente para o desenvolvimento das pessoas. É neste contexto estratégico que o Business Partner (Parceiro Estratégico) torna-se fundamental na construção da marca empregadora a fim de contribuir para o desenvolvimento da companhia com uma imagem forte de um grande empregador, já que reter colaboradores significa garantir que a promessa feita aos novos e antigos funcionários pela marca empregadora seja comprovada pela realidade do dia a dia de trabalho.

## Estudo de Caso

A Duratex S.A. é uma empresa brasileira, privada e de capital aberto, com controle compartilhado entre os conglomerados Itaúsa - Investimentos Itaú S.A e Companhia Ligna de Investimentos. É considerada a maior produtora de painéis

de madeira industrializada e pisos, louças e metais sanitários do Hemisfério Sul do planeta.

A matriz, sediada em São Paulo, conta com cerca de 12 mil colaboradores e 15 unidades industriais estrategicamente localizadas em sete estados do Brasil.

A unidade de Agudos foi incorporada à companhia em 1988, por meio de um complexo florestal-industrial para complementar sua linha de produtos de chapa de madeira. Atualmente cerca de 30% dos produtos de madeira são fabricados nessa unidade.

A seguir pode-se observar um plano de ação com atividades, que se trabalhadas de forma sistêmica, a marca empregadora tende a tomar consistência. O desenvolvimento do material foi feito a partir de informações obtidas durante o período de maio de 2013 a maio de 2015 em que o autor deste artigo atuou como Analista de Comunicação no setor de Recursos Humanos da Duratex.

## Plano de Ação

### 1- Relacionamento com Familiares dos Colaboradores

Levando em consideração que os funcionários passam a ser agentes influenciadores e formadores de opinião a respeito da empresa em que trabalham ao público externo, pode-se concluir que os familiares passam por agentes propagadores do que a empresa significa para o funcionário. Sendo assim, ações que visam estabelecer um relacionamento próximo torna-se estratégico na construção da **Marca Empregadora**. No entanto, é fundamental a unidade de Agudos – SP ter domínio e respaldo na gestão dos projetos a fim de respeitar a realidade local bem como suas necessidades.

#### **AÇÃO I – GERAÇÃO DE RENDA**

Projeto já existente na empresa, no entanto deve-se estabelecer prioridade e frequência, visto sua importância e resultados obtidos nas edições anteriores.

**Público-alvo:** Cônjuges e dependentes com idade mínima de 18 anos;

**Objetivo:** Disponibilizar aos familiares dos colaboradores oportunidades e alternativas como complemento de renda da família;

**Envolvidos/responsáveis:** Recursos Humanos;

**Duração/temporalidade:** duas edições a cada semestre;

**Descrição do projeto:** Cursos de dois dias de duração a cada edição, voltados a artesanato, confeitaria e culinária;

**Possíveis entidades parceiras:** SENAC, SENAI, Prefeitura de Agudos – SP;

## AÇÃO II – DURATEX ENSINA

**Público-alvo:** Dependentes de 15 a 18 anos;

**Objetivo:** Disponibilizar aos filhos dos colaboradores cursos profissionalizantes voltados ao negócio da Duratex;

**Descrição do projeto:** Cursos profissionalizantes ministrados na própria empresa com objetivo de familiarizá-los com o ambiente de trabalho de seus pais. Os cursos serão focados no negócio, como por exemplo, eletricitista, manutenção, operador de máquina;

**Entidades parceiras:** SENAC, SENAI;

**Envolvidos/responsáveis:** Recursos Humanos, Área do Negócio (Ex: Manutenção, Produção e etc);

**Duração/temporalidade:** Projeto Anual;

## AÇÃO III – TRANSFORMANDO CAMPEÕES

**Público-alvo:** Dependentes de 7 a 15 anos;

**Objetivo:** Disponibilizar aos filhos dos colaboradores a prática de esporte bem como o convívio social;

**Descrição do projeto:** Disponibilizar modalidades variadas (Futsal, Voleibol, Judô, Basquete, Atletismo e etc), com treinos semanais;

**Envolvidos/responsáveis:** Recursos Humanos;

**Entidades parceiras:** Prefeitura de Agudos (Secretaria do Esporte);

**Duração/temporalidade:** Mensal com duração anual;

## Relacionamento com a Comunidade

Vale considerar a responsabilidade que uma organização tem na comunidade na qual atua em virtude de seus impactos gerados, seja na geração de renda e empregos, seja impacto ambiental etc. Sendo assim, ações que visam estabelecer um relacionamento com este público torna-se estratégico na construção da **Marca Empregadora**. No entanto, é fundamental a unidade de Agudos – SP ter domínio e respaldo na gestão dos projetos a fim de respeitar a realidade local bem como suas necessidades.

## AÇÃO I – DURATEX CULTURAL

**Público-alvo:** Crianças e Adolescentes de 7 a 15 anos;

**Objetivo:** Disponibilizar atividades artísticas bem como desenvolver o convívio social na comunidade por meio de um projeto exclusivo da Duratex;

**Descrição do projeto:** Disponibilizar aulas de violão, viola percussão e teatro sendo cada uma delas em uma semana diferente no mês;

**Envolvidos/responsáveis:** Recursos Humanos;  
**Entidades parceiras:** Prefeitura de Agudos – SP (Secretaria da Cultura);  
**Duração/temporalidade:** Mensal com duração anual;

### ACÇÃO II – “SUSTENTABILIDADE, AFINAL O QUE É E PARA QUE SERVE?”

**Público-alvo:** Crianças e Adolescentes de 7 a 15 anos;  
**Objetivo:** Disseminar o significado da palavra sustentabilidade bem com suas práticas no tema dentro de sua importância no contexto global;  
**Descrição do projeto:** Por meio de palestras didáticas e lúdicas, profissionais da Duratex ministrarão em escolas públicas a fim de conscientizar os alunos sobre a importância do tema;  
**Entidades parceiras:** Prefeitura de Agudos- SP (Secretaria da Educação);  
**Envolvidos/responsáveis:** Recursos Humanos / Sustentabilidade;  
**Duração/temporalidade:** Palestras Bimestrais.

### ACÇÃO III – UNIVERSIDADES x DURATEX

**Público-alvo:** Universitários / Universidades da região de Agudos em um raio de 70 Km;  
**Objetivo:** Desenvolver um grupo multidisciplinar com universitários a fim de trabalhar no programa de melhoria contínua e Pesquisa & Desenvolvimento;  
**Descrição do projeto:** O grupo multidisciplinar sem vínculo empregatício com universitários cursando o penúltimo/último semestre a fim de trabalhar no programa de melhoria contínua e P&D. Estariam presentes na unidade a cada quinze dias com objetivo de trabalhar e desenvolver melhorias em suas áreas de atuação. Vale ressaltar que seria um projeto voltado para inovação/melhoria contínua de processos;  
**Envolvidos/responsáveis:** Recursos Humanos, Área do Negócio (Ex: Manutenção, Produção e etc);  
**Entidades parceiras:** Universidades;  
**Duração/temporalidade:** Projeto Anual.

## Considerações Finais

A área de Recursos Humanos vive um novo momento, na qual ela passa a ser extremamente estratégica com o modelo de Business Partner, sendo agente influenciador nas tomadas de decisões no que diz respeito ao capital humano da organização. A gestão dos recursos humanos é uma função estratégica fundamental na definição do direcionamento e na produtividade dos funcionários.

Na análise da geração atuante no mercado atualmente, Geração Y, nota-se, a alteração do sentido que o trabalho tinha em gerações anteriores. Hoje os profissionais administram suas carreiras e não sentem “medo” de trocar de emprego em busca de seus anseios e melhoria na qualidade de vida.

As características, como ambição, o desejo de continuar aprendendo e ascender rapidamente na organização, além da disposição para mudar de emprego facilmente caso suas expectativas não sejam atendidas, fazem com que os empregadores pensem em medidas estratégicas na busca de retenção e engajamento desses profissionais, pois os sentimentos do trabalho reconhecido e compensatório são fortes características dessa geração.

Com isso, a Marca Empregadora, torna-se uma ferramenta essencial para a área de Recursos Humanos, na medida em que a partir dela é possível traçar um plano sistêmico entre diversas áreas da organização a fim de desenvolver, engajar e reter os colaboradores.

A Marca Empregadora derivada da disciplina de marketing, é fundamentada nas atividades de comunicação organizacional interna e externa aliada as atividades estratégicas de Gestão de Pessoas direcionadas pela área de Recursos Humanos no papel de Business Partner.

Na Duratex S/A – Agudos – SP, estudo de caso, nota-se um potencial de desenvolvimento da Marca Empregadora, muito pelas atividades internas já realizadas, como programa de Clima & Cultura, plano de benefícios e também pela representatividade que ela exerce na região na qual atua, na geração de renda e emprego. Sendo assim o presente trabalho buscou sugerir oportunidades externas para o fortalecimento de sua imagem *Empregadora*, trabalhando diretamente com o público externo, famílias dos colaboradores e comunidade.

## Referências bibliográficas:

- AMBLER, T.; BARROW, S. **The employer brand**. Journal of Brand Management, v. 4, 1996, pp. 185-206.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**. Vol.4, n.1, Novembro/Dezembro, 2004.
- BANCALEIRO, J**, EmployerBranding. Disponível em: <[http://media.umadesign.com/000041/employer\\_branding.pdf2012](http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf2012)> *acesso em: 15/07/2015*;
- COELHO, R. VI, ANA MARIA, **Um novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da área de RH em Organizações Brasileiras**. Universidade Presbiteriana Mackenzie / IBMEC São Paulo.2006
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY.M.T.E, Símbolos nas relações de trabalho, um estudo sobre as relações de trabalho em empresa estatal. São Paulo, FEA USP,2002;
- GUBMAN, E. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning**. New York: v. 27, n. 1, p. 13-23, 2004.
- MORGAN, Garet. **Imagem da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOROKO L.; UNCLES, M.D. **Characteristics of successful employer brands**. The Journal of Brand Management, Dez. 2008, v. 16 Issue: 3 pp. 160-175
- MASLOW A. H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000
- NASCIMENTO, SOUSA, ANA CRISTINA. **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**. Guarda, 2013
- NASSAR, Paulo. **Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações** – 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

artigo 04

# COMUNICAÇÃO INTERNA E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SENAI AVAK BEDOUIAN

*Franciane Piaui da Silva<sup>1</sup>  
Raquel Cabral<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresa pelo Centro Universitário Toledo-Araçatuba-SP e aluna do Curso de Especialização em Estratégias Competivas: comunicação, inovação e liderança da Unesp-Bauru-SP.  
E-mail: [franlay@hotmail.com](mailto:franlay@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Comunicação Institucional pela Universitat Jaume I, Espanha. Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas e Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, Brasil. Professora doutora do Departamento de Comunicação da FAAC/Unesp-Bauru.  
E-mail: [raquelc@faac.unesp.br](mailto:raquelc@faac.unesp.br)

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**



## Resumo

Esta pesquisa trata do tema comunicação organizacional interna na escola SENAI Avak Bedouian. Em relação a este tema, conceitos como meios de comunicação formal e informal, fluxos formais de comunicação em sentido vertical, ascendente e descendente, fluxo em sentido horizontal além de comunicação intrapessoal, interpessoal, comunicação de grupos pequenos e grupos múltiplos e funções da comunicação serão abordados. Também se conceituou os instrumentos formais, tais como: os quadros de avisos, caixas de sugestões, mensagens eletrônicas, sinalizadores, periódico interno e folders informativos. Com esses conceitos definidos, utilizou-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso com coleta de dados qualitativos e quantitativos. Através da aplicação de questionário foi realizada uma análise da percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna exercitada pela organização. Ao final da análise, foram sugeridas alternativas para a melhoria do processo de comunicação interna.

**Palavras-chave:** comunicação interna, organizações, comunicação organizacional.

## Introdução

A comunicação interna nem sempre teve sua importância reconhecida para o progresso das organizações. Porém, na atual era da informação onde o cenário nas organizações tornou-se complexo devido à grande quantidade de informações, é necessário buscar o entendimento, a persuasão e o *feedback* dos públicos envolvidos, especialmente, do público interno para o processo de comunicação ser eficiente.

Em um processo de comunicação interna pode ocorrer desequilíbrio entre a produção e recepção da informação acarretando problemas ao mecanismo de trabalho, sobrecarga e perda de informações, não entendimento das mensagens, falta de persuasão para uma comunicação integrada, entre outras. E tudo isso afeta os *stakeholders* podendo influenciar a imagem e identidade da organização.

Partindo dessa realidade, observamos que esse processo superficialmente parece simples, pois faz parte do dia a dia das organizações e praticamos comunicação com naturalidade, pois somos seres comunicativos. Porém, a essência da

comunicação interna é complexa e as organizações necessitam estudar e estar atentas a esse fato e se estão executando-o de forma adequada.

Diante disso, entender o processo de comunicação interna é fundamental para a organização, afinal não é suficiente ter uma equipe altamente qualificada se estes não praticam comunicação da maneira adequada. Partindo desse princípio, o motivo que levou à escolha da Escola Senai Avak Bedouian como objeto de estudo desta pesquisa deu-se por dois motivos: 1) primeiramente pela proximidade e facilidade de acesso às informações e ao processo da comunicação interna da mesma; e 2) pelo fato de que a escola vivenciou uma grande expansão nos últimos anos e isso deixou sua comunicação interna mais complexa.

Sobre o segundo motivo, cabe destacar que o novo prédio da escola foi ampliado e inaugurado no dia 30 de março de 2012. A escola foi remodelada para apoiar a competitividade de diversos setores. Assim, o SENAI em pouco tempo teve que mudar suas estratégias de comunicação interna, pois a ampliação do quadro de funcionários deu-se de forma rápida.

Diante do contexto, surgiu a temática desta pesquisa que busca conhecer e analisar o processo de comunicação interna da organização a fim de verificar se ele se configura como eficiente e eficaz. Com essa pesquisa será possível aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do Curso de Especialização em Estratégias competitivas: comunicação, inovação e liderança e, ao mesmo tempo, compreender de que maneira esses conhecimentos são extremamente relevantes na gestão de um processo de comunicação interna, como no caso da organização SENAI.

A pesquisa buscou analisar detalhadamente como funciona a sua comunicação interna e a partir de questionários e pesquisa participante foi possível detectar potencialidades, méritos e possíveis oportunidades de melhorias.

Assim, tendo como objetivo geral a análise da comunicação interna da Escola SENAI, nossos principais objetivos específicos são:

- Conhecer quais são os canais do sistema de comunicação interna entre os colaboradores e a organização (meios formais e informais);
- Analisar a avaliação dos colaboradores quanto ao sistema utilizado para executar diariamente a comunicação interna da organização;
- Avaliar se o processo de comunicação interna é eficiente e eficaz.

Para a consecução dos nossos objetivos, este estudo adota uma abordagem qualitativa e faz uso do método de estudo de caso que segundo Martins (2008, p. 4) visa “descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado”.

O estudo de caso contribui para entender melhor entre outras coisas, os processos organizacionais como instrumento empregado para percebermos as motivações que levaram a certa decisão no ambiente organizacional. Conforme Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é utilizado em diversas situações nas quais incluem estudos organizacionais e gerenciais.

Por outra parte, utiliza-se a pesquisa de opinião qualitativa e quantitativa com os colaboradores para conhecer a eficiência e eficácia das ferramentas de comunicação interna utilizadas. Segundo Gil (2002, p.17): “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para o levantamento de dados será aplicado questionário semi-estruturado com todos os colaboradores da empresa com a técnica de auto-preenchimento criado a partir dos conhecimentos desenvolvidos durante a revisão de literatura.

## 1. A comunicação interna e a competitividade: elementos estratégicos para as organizações

Comunicação é o processo de troca, compreensão e compartilhamento de informação e tal processo está presente no cotidiano das pessoas nas organizações. É notório que despendemos grande parte do nosso tempo em comunicação: é o tempo dedicado a ler e interpretar relatórios, memorandos, declarações, telefonemas, e-mails, participação em reuniões, trabalho em equipe ouvir os clientes internos e externos, falar, escrever. Tudo isso faz parte da comunicação (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas fazem uso principalmente da comunicação oral, escrita e não verbal. A comunicação oral é vantajosa, pois é rápida e se o receptor tiver dúvida, o emissor fornece *feedback* imediato. Nesse mesmo sentido, segundo Berlo (2003, p.10): “O *feedback* proporciona a fonte de informação referente ao seu sucesso na realização de um objetivo e, ao fazer isso, exerce controle sobre futuras mensagens que a fonte venha a codificar[...]” e quando a fonte recebe *feedback* positivo continua a produzir o mesmo modelo de mensagem, porém quando obtém *feedback* negativo tende a alterar a mensagem.

Nesse contexto, com *feedback* imediato é fácil transmitir informações, chegar a um consenso de tomada de decisões e discutir novas ideias de projetos. Sempre que é transmitida uma mensagem oral é também enviada uma mensagem não-verbal, conforme explica Pinto (2009, p.7) que é fundamental “desenvolver mecanismos de *feedback* sobre a efetividade da comunicação e finalmente construir relacionamentos leais e duradouros por meio de processos estruturados de diálogo”.

A comunicação aparenta ser simples, porém é um processo complexo porque não há garantia de que a mensagem que transmitimos está sendo codificada corretamente pelos nossos públicos, afinal estamos em uma era de ritmo vertiginoso e acelerado de transformação onde as organizações buscam se manter no mercado competitivo, muitas vezes, se comunicando de maneira equivocada. Com isso, as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira distorcida são numerosas (CARDOSO, 2006; CHIAVENATO, 2010).

Em relação a tal aspecto, Wels (2005) apud (Kreps, 1995) cita que a comunicação é complexa, pois abrange a comunicação intrapessoal, interpessoal, comunicação de grupos pequenos e grupos múltiplos. A *comunicação intrapessoal* refere-se ao processo de pensamento onde se criam as ideias, as quais serão transmitidas pelo processo de comunicação, ou seja, é um processo de reflexão. A *interpessoal* ocorre entre duas pessoas que têm capacidades de expressão (falar e agir) seja por meios verbais ou não verbais e juntas buscam o entendimento sobre determinada situação a fim de chegar a um consenso, conforme explica Serra, (2007, p.23). Nesta tipologia de comunicação, a interpessoal, também ocorre a comunicação face a face, que na atualidade está cada vez mais perdendo seu espaço para as interações mediadas por outras

interfaces midiáticas. Já a *comunicação de grupos* pequenos ocorre com mais de três pessoas que se juntam para alcançar objetivos em comum. Esses grupos são de grande relevância dentro de uma organização porque solucionam problemas que não poderiam ser resolvidos individualmente e proporcionam ao grupo experiência, apoio e informação. Por último, os *grupos múltiplos* são o desdobramento do grupo anterior e são essenciais para o desenvolvimento da organização e a realização das atividades.

A comunicação interna ou a comunicação dentro das organizações tornou-se extremamente relevante, afinal ela influencia a cultura e o clima organizacional, e conseqüentemente, os resultados da organização. Diante disso, os trabalhadores necessitam ser motivados a desenvolver a missão da organização. Eles necessitam sentir que fazem parte dela. Organizações que não levam em consideração a comunicação interna podem não compreender a complexidade e as inter-relações que estabelecem com a cultura e clima organizacional, e assim ocorre perda de produtividade e a organização pode ter prejuízos (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

Para Morais, (2009 p.8):

O processo de comunicação é cooperativo e direciona a um objetivo comum e é capaz de atingir como necessariamente cooperativo, orientado para um objetivo comum, e que remete para a existência de uma reserva partilhada de conteúdos apriorísticos e, como tal, capazes de cumprir o objetivo de alcançar o consenso a que a relação comunicacional, na sua perspectiva, sempre se propõe.

Segundo Pessoni e Portugal (2011) apud James Collins e Jerry Porras (1995, p.78), as organizações internamente desalinhadas têm postura frágil diante do ambiente competitivo. Desse modo, a valorização do trabalhador é importante transformando-se num fator estratégico para a organização. E esse trabalhador produtor e receptor da mensagem não pode ser desconsiderado no processo e seu envolvimento com a organização vai além de uma relação de trabalho, implica em integrar-se e fazer parte de uma cultura. Portanto, é fundamental que ele seja um agente do processo de comunicação interna, e não apenas um receptor.

De acordo com Marchiori (1995) apud Jacomini (2011, p.4) :

Executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno em primeiro lugar, porque este é o público responsável pela sustentação da organização, pois é por meio do desempenho de sua função que a organização alcança seus objetivos e metas. Os colaboradores são parceiros fundamentais da organização, já que são os maiores interessados no sucesso das atividades, visto que este sucesso representa não apenas a sua permanência nela, mas sim uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Conforme explica Robbins (2005 p.233), a comunicação desempenha quatro funções dentro de uma empresa:

- Controle: ela controla o comportamento das pessoas;
- Motivação: esclarece aos funcionários como está seu desempenho e o que fazer para melhorar;
- Expressão emocional: mecanismo para que o grupo expresse o sentimento de satisfação ou insatisfação;
- Informação: facilita a tomada de decisões, pois através das informações são transmitidos os dados para que o grupo tome decisões avaliando as alternativas.

Como observamos, além dessas funções, a comunicação possui direções e estas podem ser verticais ou horizontais. No caso da vertical, ela se subdivide em ascendente e descendente. Segundo Robbins (2005, p.234), *descendente* ocorre quando a “comunicação flui dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos para os mais baixos”. Geralmente, na organização, esse modelo é usado para que os líderes atribuam tarefas, forneçam informações de trabalho, políticas e procedimentos aos subordinados. Em regra, essas informações são passadas através de e-mails para que fiquem documentadas e arquivadas. Ainda para o mesmo autor, *ascendente* é a comunicação destinada aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer *feedback* aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas vigentes.

Nesse mesmo contexto, a *comunicação horizontal* seria aquela que ocorre entre os membros de um mesmo grupo, grupos do mesmo nível, administradores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente. Assim, sendo um modelo que busca integrar e reconhecer todos os papéis e funções organizacionais, sistemas de comunicação devem ser estabelecidos para incentivar o contato entre os funcionários em geral e as lideranças, que na visão de Almeida (2010): “A comunicação face a face entre liderança e subordinado é indispensável dentro do processo de comunicação interna”.

Outra questão relevante no contexto da comunicação interna é a rede informal de comunicação, que frequentemente se configura como um excelente veiculador de boatos e notícias entre a parte operacional, supervisores e até mesmo executivos. Nenhum grupo fica imune à sua ação, porque simplesmente esse tipo de comunicação funciona como um centro nervoso nas organizações. É certo que a rede informal pode atingir os interesses gerenciais das organizações. A rede informal de comunicação é considerada por alguns como uma vantagem a ser explorada e por outros como um problema a ser contornado (KUNSCH, 2002, p. 82-83). Como já se conhece, não é possível controlá-la, pois ela extrapola os ambientes físicos das organizações, passa pelo clube, pelo sindicato, pelos bares, nos *coffee breaks*, entres outros; mas é possível media-la. O gestor da comunicação deve ter em mente que a comunicação é uma via de mão dupla, ocorre de baixo para cima, com a mesma eficiência com que ocorre de cima para baixo. Assim, a rede informal nada mais é do que um sintoma de como está à transparência da comunicação de uma organização do nível do alto escalão para o nível operacional.

Com isso, torna-se evidente a importância de um planejamento, monitoramento e avaliação constante dos canais de comunicação interna de todas as organizações para o sucesso de sua missão, especialmente no cenário contemporâneo de

competitividade. É nesse sentido que identificamos a importância do processo de comunicação interna na Escola SENAI Avak Bedouian de Birigui, o qual se tornou nosso objeto de estudo.

## 2. O Estudo de Caso: A Escola SENAI Avak Bedouian

O SENAI foi criado em 1942 e dirigido pela Confederação Nacional da Indústria para promover a educação e ensino tecnológico, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira. Em Birigui, o SENAI iniciou suas atividades em treinamentos ministrados por Escolas móveis do Senai, com treinamento de corte e pesponto de calçados realizados até o ano de 1984.

Em 24 de setembro de 1984 foi assinado um convênio e em 28 de setembro de 1985 foi inaugurada a Unidade de Treinamento Centro de Treinamento “Avak Bedouian” mantido pela parceria entre o Senai, Prefeitura Municipal de Birigui e Associação Profissional das Indústrias do Vestuário de Birigui. Na época oferecia apenas treinamento de corte e pesponto de calçados.

Essa unidade recebeu esse nome para homenagear Avak Bedouian, que foi um homem que abriu sua fábrica de calçados femininos em São Paulo na Rua 25 de Março, mas não obteve sucesso. Em 1946 mudou-se para Birigui e em 1947 montou a Indústria de Calçados Birigüense que foi um grande sucesso. Em 1968, a empresa passou a ter como razão social “Avak Bedouian”.

Com o crescimento da indústria calçadista de Birigui, os empresários e a comunidade sentiram a necessidade de ter uma escola profissionalizante com capacidade de atendimento ampliada. Novamente houve a necessidade de ampliação da capacidade de atendimento para atender a demanda. O prédio da escola foi ampliado e inaugurado no dia 30 de março de 2012, e foi remodelado para apoiar a competitividade dos setores calçadistas, sucroenergético e moveleiro, além de oferecer programas de capacitação e qualificação para segmentos considerados transversais como eletroeletrônica e automação industrial por atenderem diferentes vertentes produtivas a exemplo de empresas que atuam nos ramos da metalúrgica, construção civil, artefatos de couro e metalmecânica. Com a reforma, a escola quintuplicou sua área pedagógica e consequentemente ampliou seu quadro de funcionários.

### A comunicação interna da Escola SENAI Bedouian

Através da observação participante, podemos identificar que na Escola SENAI Avak Bedouian a comunicação é usada como instrumento de gestão da cultura organizacional onde se busca envolver todos os funcionários. Quanto à comunicação interpessoal (face a face) entre liderança e subordinados apontada por Almeida (2010), é frequentemente usada no SENAI Birigui. Membros de todos os setores discutem entre si soluções de problemas e chegam a um consenso e apenas pedem um aval da chefia imediata para aplicar tal solução. Esse processo economiza tempo, otimiza o trabalho e facilita a coordenação.

Além desta tipologia de comunicação, os principais instrumentos de comunicação interna utilizados pela empresa são:

- *E-mails*: destinado a transmitir mensagens diárias e principalmente mensagens de procedimentos que são mais complexos e muito longos, e assim se mantém o registro da mensagem e sempre que necessário é possível fazer consulta. Porém, tem seu lado negativo que, de acordo com Robbins (2005, p. 233) explicita que “o envio do e-mail não garante que ele seja recebido, nem compreendido pelo receptor da forma pretendida pelo emissor”. Portanto, frequentemente, a empresa recorre ao emissor do e-mail para tirar dúvidas.
- *Quadros de avisos*: segundo Andrade (2008, p.106), o quadro de avisos: “é um veículo de comunicação amplamente usado nas empresas para transmitir aos funcionários informações de caráter geral”. O SENAI Birigui tem dois quadros direcionados aos funcionários. Um deles fica localizado perto do relógio de ponto e possui outro que fica instalado nas salas de confraternização. Eles são usados frequentemente para avisos de reuniões, pendências de documentos, avisos de férias entre outros. De acordo com Fortes (2003 p.256), os avisos exigem que sejam atualizados constantemente, não deixando as informações se tornarem obsoletas e devem ser elaborados visando captar a atenção dos colaboradores.
- *Reuniões*: sempre que os gestores participam de reuniões e treinamentos externos, eles criam pautas, deliberam e disseminam a informação. Não há um período fixo para tais reuniões ocorrerem. Os gestores com suas equipes se reúnem sempre que necessário. Em relação aos treinamentos, eles ocorrem em situações específicas como por exemplo, quando há uma mudança de procedimento em alguma atividade, o colaborador responsável pela área é direcionado ao treinamento e depois ele repassa as novidades aos demais integrantes da equipe que tem relação com aquela tarefa.
- *Intranet*: o SENAI possui sua Intranet local (da cidade de Birigui) e cada Estado possui uma. É mais usado pelos colaboradores para consulta de informações como telefone dos funcionários, formulários, links de sites usados frequentemente.
- *Telefone*: é usado constantemente no dia a dia devido à praticidade da discagem direta de ramais. Além disso, maximiza o tempo de trabalho, pois evita que os colaboradores se dirijam a outro setor. Porém há uma alta despesa com esse canal de comunicação.
- *Whatsapp*: é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS.

Nas palavras de Robbins (2005 p.254), há diversas barreiras para que a comunicação seja eficiente. Na empresa em questão, a barreira que identificamos se refere à sobrecarga de informação, onde a capacidade das pessoas de assimilar informações é excedida. De acordo com o gestor administrativo e os funcionários, a equipe do atendimento é a que mais enfrenta essa barreira, porque é necessário que eles se mantenham atualizados constantemente, pois a rotatividade de informação é muito alta.

Comumente, cursos estão começando e terminando, mudanças de datas de início de curso, outros cancelados, surgimento de vagas nos cursos em andamento, entre outros. Nesse contexto dinâmico, a equipe tem que estar preparada

para que possa fazer um bom atendimento e não passar informações equivocadas ou incorretas aos clientes. De fato, frequentemente esses erros acontecem. Algumas vezes, o atendente informa certa data de início do curso, mas a data foi modificada. Assim, o cliente é informado que não tem vaga no curso desejado quando na realidade há vaga. Equívocos como estes ocorrem em grande número. A equipe busca sempre estar integrada, onde cada um transmite informação ao outro para que tais equívocos não aconteçam; entretanto, mesmo assim esse fato ocorre repetidas vezes. Afinal, falta de comunicação eficiente diminui o bom desempenho de um grupo.

A SENAI Birigui passa por um momento no qual está tentando melhorar a sua imagem perante os públicos externos, pois nos últimos anos sua imagem era de uma escola pequena e sem infraestrutura e com pouca diversidade de curso. Porém, após a reforma e ampliação, o SENAI ampliou sua área pedagógica e diversificou a oferta de cursos. No entanto, sua antiga imagem ainda permanece. Diante dessa realidade, recordamos Pinto (2009, p.4) que cita que é fundamental ter uma boa comunicação interna quando se almeja construir ou renovar a imagem da empresa, pois o cliente interno é um dos públicos a ser atingido pelo processo de comunicação da empresa para que trabalhe melhor e seja um embaixador que colabore na construção de uma boa imagem e reputação da mesma. De fato, são os funcionários da empresa que irão entrar em contato com os clientes transmitindo-lhes a percepção que possuem de seu local de trabalho, princípios e cultura organizacional.

Com relação a essa questão, recorreremos à teoria dos grupos citada por Wels (2005) apud (Kreps, 1995). No SENAI há predominância de grupos pequenos em todos os setores, porém trabalham juntos para a consecução de metas e objetivos em comum. A comunicação de grupos pequenos ocorre com mais de três pessoas que se juntam para alcançar objetivos em comum. Esses grupos são de grande relevância dentro de uma organização porque solucionam problemas que não poderiam ser resolvidos individualmente. Ao mesmo tempo, essa formação proporciona ao grupo experiência, apoio e informação. Há também os grupos múltiplos que é o desdobramento do grupo anterior e são essenciais para o desenvolvimento da empresa e a realização de sua missão.

No caso em estudo, foi identificado que a comunicação desempenha as quatro funções propostas por Robbin (2011, p.233):

- *Controle:* No SENAI Birigui, os funcionários comunicam qualquer problema ao superior imediato.
- *Motivação:* Na escola SENAI, o gestor de cada área se reúne semestralmente com cada funcionário da sua equipe e explica como está seu desempenho e, sempre que necessário, fora desse período fornece *feedback* a cada um.
- *Expressão emocional:* Os gestores no SENAI Birigui lideram de forma participativa possibilitando que os funcionários tenham liberdade para expressar sua satisfação ou insatisfação durante reuniões periódicas e mesmo no dia a dia da organização.
- *Informação:* Na empresa estudada, a produção de informação é frequentemente usada para manter a todos informados a respeito de todas as questões relacionadas com as atividades desenvolvidas e para discutir novos projetos.



Como se observou, ao ampliar seu quadro de funcionários, o SENAI Birigui está enfrentando uma importante etapa de reestruturação e análise da sua comunicação interna, algo que impacta todos os seus atuais canais de comunicação e possivelmente abrirá espaço para futuras estratégias de comunicação que possam integrar de maneira mais eficiente e eficaz toda a dinâmica da organização. Assim, para colaborar com essa análise, realizamos uma pesquisa para captar informações que possam oferecer elementos e variáveis que nos ajudem a conhecer a percepção que os colaboradores possuem em relação à comunicação interna do SENAI Birigui. Isso apoiará nossa análise do atual cenário e permitirá projetar futuras estratégias para a integração dos canais de comunicação interna da organização.

## 2.2. Análise dos resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada com base em entrevistas individuais e dirigidas a todos os colaboradores efetivos do SENAI, exceto funcionários terceirizados através de questionário semi-estruturado. A escola é de pequeno porte e possui quarenta e nove (49) funcionários efetivos.

Para sua realização, foi utilizada abordagem quantitativa e qualitativa. Na primeira etapa da pesquisa foi realizada a observação participante. Neste caso, atentou-se aos instrumentos de comunicação interna utilizados e a sistemática de observação ocorreu no período da aplicação do questionário de 20 de julho a 30 de julho de 2015.

Na segunda etapa foram realizadas as entrevistas individuais através da aplicação de questionário composto de 47 blocos de perguntas, sendo que cada bloco continha de 3 a 5 questões. Para isso foi utilizada a escala Likert para a análise dos dados e o questionário foi elaborado virtualmente (através do Google Docs) e enviado aos funcionários por e-mail na tentativa de manter o anonimato e conseguir o maior número de respondentes.

As questões abordaram desde a eficiência de cada instrumento de comunicação utilizado na escola, sua forma de uso e também buscou-se inserir questões abertas onde o funcionário pudesse sugerir, comentar ou reclamar sobre qualquer questão relacionada à comunicação interna da escola.

Dos 49 colaboradores, 40 responderam ao questionário sendo que destes 37 eram funcionários e 3 eram gestores (correspondendo à metade dos gestores). A seguir serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa.

**Gráfico 1. Quadro de avisos**

1. Quanto aos quadros de aviso:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
a) Divulgam informações de maneira correta?	0,0%	20,0%	77,5%	2,5%	0,0%	0,0%
b) São bem localizados?	0,0%	42,5%	50,0%	5,0%	2,5%	0,0%
c) São atualizados constantemente?	5,0%	25,0%	50,0%	12,5%	7,5%	0,0%
d) São bem organizados?	0,0%	22,5%	60,0%	5,0%	12,5%	0,0%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa.**

A partir desses dados, é possível concluir que os quadros de aviso como instrumento de comunicação estão sendo bem utilizados no SENAI, segundo percepção dos funcionários, pois a maioria concordou que informações são divulgadas corretamente nos quadros, além do fato de serem bem localizados e atualizados constantemente, assim como expõem avisos em geral, conforme conceituado por Andrade (2008, p.106). Como se observa, o quadro de aviso é considerado um eficiente instrumento de comunicação, obtendo nota média 8 (considerando-se o fato de que foi pedido para cada entrevistado dar uma nota na escala de 0 a 10 ao canal/instrumento de comunicação interna, sendo 0 ineficiente e 10 eficiente), ficando em 5º lugar como sendo o canal mais utilizado.

**Gráfico 2. E-mail**

2. Quanto aos e-mails circulados internamente na escola:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
São práticos, pois economiza tempo e serve como documento de registro?	0,0%	62,5%	35,0%	0,0%	2,5%	0,0%
Divulgam informações com confidencialidade?	2,5%	32,5%	50,0%	2,5%	12,5%	0,0%
Divulgam muitas informações desnecessárias	0,0%	15,0%	15,0%	17,5%	50,0%	2,5%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa.**

Conclui-se a partir dos dados acima, que existe um percentual de 62,5% de concordância total com relação à praticidade das mensagens eletrônicas.

Porém, quanto à confidencialidade, 50% concordaram e 32,5% concordou totalmente que os e-mails são confiáveis. Isso se deve à mudança que ocorreu recentemente, onde cada colaborador recebeu seu próprio e-mail nominal, o que possibilitou mais privacidade, pois antes era um para cada setor. Como se observa na última questão, 50% discorda que os e-mails divulgam informações desnecessárias, portanto, que de fato, o e-mail é eficiente divulgando informações necessárias. Portanto, ocupa o 1º lugar como instrumento mais utilizado e obteve nota média 9, segundo avaliação dos entrevistados, podendo ser considerado um eficiente instrumento de comunicação interna.

**Gráfico 3. Sinalizadores de setores**

Quanto aos sinalizadores de setores no SENAI:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a)Correspondem exatamente ao setor?	5,0%	20,0%	60,0%	7,5%	7,5%	0,0%
b)Ocupam espaços sem importância?	2,5%	0,0%	32,5%	7,5%	52,5%	5,0%
c)Facilita seu dia a dia para identificar os setores?	0,0%	20,0%	52,5%	27,5%	0,0%	0,0%
d)Todos os sinalizadores estão de acordo com o setor?	10%	20%	40%	10%	20%	0%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa.**

Na pesquisa, esse instrumento visual de comunicação interna obteve 52,5% de concordância e 20% concordaram totalmente em relação à facilidade com que identificam os setores dentro das instalações da organização, considerando que a escola possui dois andares e três blocos.

Os sinalizadores contribuem também para melhor explicação aos visitantes sobre onde estão localizados os setores, tendo em vista que os resultados indicaram que 40% concordam e 20% concordaram totalmente em relação à questão 3-c.

Por outra parte, o SENAI precisa atentar-se à questão 3-d, pois obteve um percentual considerável de 32,5% dizendo que há espaços sem importância. Em contrapartida, 52,5% concordaram que a estrutura está dividida de forma correta. Obteve nota média 7 para este canal de comunicação interna.

**Gráfico 4. Telefone fixo**

Quanto ao telefone fixo como instrumento de comunicação interna:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a) É prático porque economiza o tempo que eu levaria para sair do meu posto de trabalho e ir a outro setor?	0,0%	55,0%	42,5%	2,5%	0,0%	0,0%
b) Gera muitos gastos com conta telefônica?	15,0%	10,0%	20,0%	15,0%	22,5%	17,5%
c) Embora seja prático, distancia as pessoas por não permitir o diálogo face a face?	0,0%	2,5%	30,0%	10,0%	50,0%	7,5%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa

Esse instrumento de comunicação foi o segundo mais citado como utilizado no dia a dia dos colaboradores. Mediante isso, quando foi perguntado se o telefone fixo gera muitos gastos, identificou-se uma divisão sendo que 15% não souberam responder, 17,5% discordaram totalmente e 20% concordaram. Segundo respostas dos gestores, o telefone não gera altos gastos. Através dos resultados, se evidencia que esse instrumento economiza tempo nas rotinas dos colaboradores, pois 55% concordou totalmente e 42,5% concordou não havendo nenhuma discordância. Segundo as respostas, o telefone fixo não distancia as pessoas, portanto não atrapalha a comunicação face a face, o que se pode ser visto nos dados do quadro acima.

Podemos concluir que é um eficiente instrumento obtendo nota média 9, embora um funcionário citou que “*poderia ser mais eficiente se todos tivessem discagem direta do telefone fixo para o celular. Apenas alguns funcionários têm*”.

**Gráfico 5. Documentos corporativos impressos**

Quanto aos documentos corporativos impressos:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a) Transmitem informações de maneira clara e objetiva?	0,0%	17,5%	72,5%	10,0%	0,0%	0,0%
b) É de costume além de enviar e-mail, imprimi-los e fixá-los nos quadros de aviso	2,5%	15,0%	42,5%	17,5%	22,5%	0,0%
c) Geram grandes fluxos/volumes de papéis?	7,5%	10,0%	42,5%	10,0%	27,5%	2,5%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa**

A partir dos dados observados, 42,5% concordaram que além de enviar e-mail, estes documentos são impressos e afixados nos quadros de avisos. Através da pesquisa de observação participante constatou-se que os gestores realizam essa prática para que os funcionários tenham mais de uma ferramenta de comunicação e não aleguem que não foram avisados. Como se observa, a comunicação escrita ou impressa é considerada importante para o registro de dados devido essencialmente à formalidade da comunicação interna no SENAI.

Este tipo de comunicação interna tem atingido seu objetivo de transmitir mensagens de maneira clara e objetiva, de acordo com o percentual de 72,5% de concordância e 17,5% de concordância total, conforme se observa na questão 5-a da pesquisa. Porém, na questão 5-c identifica-se que 42,5% dos respondentes também concordam que há um fluxo excessivo de papéis na organização. Contudo, podemos concluir que é um eficiente instrumento de comunicação obtendo nota média 8.

**Gráfico 6. WhatsApp**

Quanto ao WhatsApp como instrumento de comunicação interna:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a)Você o utiliza para resolver assuntos relacionados à sua função?	5,0%	5,0%	35,0%	15,0%	17,5%	22,5%
b)Facilita o desempenho da sua função no dia a dia?	5,0%	7,5%	17,5%	17,5%	32,5%	20,0%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa**

Houve discordância quando se perguntou se o WhatsApp era utilizado para resolver assuntos relacionados à função ligada às tarefas do funcionário. Como se observa, 5% concordaram totalmente e 35% apenas concordaram. Porém, 17,5% discordaram e 22,5% discordaram totalmente.

Quanto à facilitar o desempenho das atividades no cotidiano laboral, houve ainda mais discordância. Podemos concluir que é utilizado apenas para recados mais rápidos. Não é utilizado com frequência, pois não o consideraram como ferramenta de comunicação profissional / formal e sim pessoal. De fato, através da observação participante, identificou-se que há diversos grupos no WhatsApp com todos os colaboradores, porém o assunto trabalho é “proibido”. Um dos gestores respondeu que o uso desse aplicativo no ambiente de trabalho é proibido. Obteve nota média 1.

Contudo podemos concluir que o WhatsApp não é considerado como instrumento de comunicação interna pelo SENAI, portanto não sendo eficiente. Por outro lado, foi sugerido por um colaborador que o mesmo poderia se tornar um canal de comunicação formal na escola, criando-se até um grupo para recados de trabalho.

**Gráfico 7. SMS**

Quanto ao uso de SMS como instrumento de comunicação interna:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a)Você o utiliza para resolver assuntos relacionados à sua função?	2,5%	5,0%	12,5%	25,0%	17,5%	37,5%
b)Facilita o desempenho da sua função no dia a dia?	2,5%	5,0%	20,0%	17,5%	20,0%	35,0%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa**

Dos entrevistados, 37,5% discordaram totalmente que o SMS ajuda resolver assuntos relacionados à função e 35% discordaram totalmente quanto à facilidade no desempenho das tarefas do dia a dia. Apenas uma parcela de 5% concordou com essas afirmações. Obteve nota média 5 e não pode ser considerado como um eficiente canal de comunicação, sendo citado por um funcionário que o mesmo não está mais em uso.

**Gráfico 8. Celular**

Quanto ao uso do celular como instrumento de comunicação interna:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Você o utiliza para resolver assuntos relacionados à sua função?	0,0%	22,5%	60,0%	0,0%	12,5%	5,0%
Facilita o desempenho da sua função no dia a dia?	0,0%	25,0%	55,0%	10,0%	5,0%	5,0%

**Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa.**

Quanto ao uso do celular, conclui-se que é um eficiente instrumento de comunicação interna, pois 60% concordaram e 22,5% concordaram totalmente que utilizam para resolver assuntos relacionados à função. Por outra parte, quando perguntados sobre a facilidade com que o celular contribui para o desempenho da função, 55% concordaram e 25% concordaram totalmente. Obteve nota média 5.

**Gráfico 9. Comunicação interpessoal**

Quanto à comunicação interpessoal (face a face):						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a) Nas reuniões, as informações são disseminadas com clareza e objetividade?	0,0%	17,5%	60,0%	15,0%	0,0%	7,5%
b) Nas relações sociais e informais, a comunicação pessoal entre colaboradores é harmoniosa?	0,0%	20,0%	52,5%	15,0%	12,5%	0,0%
c) Há disponibilidade para diálogos mais prolongados ou esclarecimento de dúvidas no dia-a-dia da Unidade?	0,0%	15,0%	72,5%	5,0%	7,5%	0,0%
d) Possibilita o exercício da disseminação de informações entre os colaboradores no SENAI?	0,0%	35,0%	60,0%	0,0%	5,0%	0,0%

**Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa**

Por meio dos resultados obtidos, verificou-se que há uma concordância com relação à objetividade e clareza na disseminação das informações nas reuniões, ou seja, 60% concordaram contra 7,5% que discordaram totalmente.

Há também concordância quanto à disponibilidade de diálogos mais prolongados ou esclarecimento de dúvidas no dia-a-dia da organização, visto o percentual de 72,5% de concordância e 7,5% de discordância. Já com relação à possibilidade de disseminação de informação entre os colaboradores, obtivemos o percentual de 60% que concordam que há possibilidade. Além disso, 52,5% dos pesquisados responderam que concordam em relação ao fato de que a comunicação pessoal entre colaboradores é harmoniosa. Assim, pode ser considerado um eficiente meio de comunicação ao obter a nota média 9.



**Gráfico 10. Comunicação do diretor para os funcionários**

Quanto à comunicação no sentido do diretor para os funcionários:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a)É utilizada para transmissão de esclarecimentos, ordens e obrigações?	5,0%	22,5%	57,5%	15,0%	0,0%	0,0%
b)É utilizada com enfoques motivacionais e permite maior satisfação na realização das tarefas diárias?	0,0%	7,5%	12,5%	17,5%	35,0%	27,5%
c)Essa comunicação ocorre com frequência?	0,0%	5,0%	45,0%	20,0%	22,5%	7,5%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados na pesquisa.

De acordo com os resultados da pesquisa, a comunicação no sentido do diretor para os funcionários descrita por Robbins (2005, p.234) como descendente, está sempre presente e intensamente sendo utilizada na escola. Isto se observa através do percentual de 45% que concordaram que essa comunicação ocorre com frequência. Ela cumpre um dos seus papéis proposto por Robbins (2005, p.234) que é a utilização para transmissão de esclarecimentos, ordens e obrigações sendo que 57,5% concordaram e 0% discordou. Porém percebe-se que ela é usada somente para essa finalidade, pois 35% discordaram e 27,5% discordaram totalmente que é utilizada com enfoque motivacional permitindo satisfação na realização das tarefas diárias. Este dado pode ser relevante no sentido de identificar a relação entre gerência-direção e demais setores da organização.

Portanto, podemos interpretar que no sentido de transmissão da informação é eficiente, porém, em relação à estratégia motivacional não é eficiente. Um funcionário citou: “*os instrumentos utilizados são suficientes para uma boa comunicação interna, apenas acredito que fique devendo um pouco quanto à comunicação da Diretoria diretamente aos funcionários*“. Este canal obteve nota média 6.

**Gráfico 11. Comunicação entre você e seu chefe imediato**

Quanto à comunicação entre você e seu chefe imediato:						
	Não sei responder	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
a) Possibilita a troca de informações e o conhecimento de tudo que ocorre na unidade?	0,0%	52,5%	47,5%	0,0%	0,0%	0,0%
b) É dificultada em virtude da estrutura física do prédio, dois andares e três blocos?	0,0%	10,0%	10,0%	5,0%	25,0%	50,0%
c) É facilitada através das frequentes reuniões?	0,0%	35,0%	42,5%	7,5%	15,0%	0,0%

**Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa**

A comunicação entre colaborador e chefe imediato é denominada horizontal, conforme definição já abordada. Ela é indispensável, conforme propõe Almeida (2010), pois colabora para o relacionamento interno. A partir dos resultados obtidos, os respondentes perceberam a importância da comunicação em sentido horizontal, visto que 47,5% dos entrevistados concordaram e 52,5% concordaram totalmente que este canal de comunicação possibilita a troca de informações e o conhecimento de tudo que ocorre na unidade. Além disso, 42,5% concordaram que a comunicação em sentido horizontal é facilitada com reuniões frequentes.

Por fim, verificou-se uma concordância de 20% quanto à existência de dificuldade deste tipo de comunicação em função da estrutura física do SENAI. Porém, pode-se verificar que é um canal eficiente, comprovado através dos percentuais acima e de nota média 10 obtida.

## Considerações Finais

Com base na pesquisa apresentada, no cotidiano do SENAI, a ferramenta de comunicação mais usada é o e-mail em 1º lugar, 2º lugar é o telefone fixo e 3º lugar é celular. Quando perguntados se os instrumentos de comunicação interna citados no questionário cumprem com o objetivo de informar corretamente, todos responderam que sim, pois são práticos e ágeis. E, ainda acrescentaram que todos os instrumentos são eficientes exceto o SMS por não estar mais em uso devido ao avanço da tecnologia e o surgimento de novos instrumentos.

Outro funcionário citou que as ferramentas têm cumprido sua função, embora o WhatsApp poderia ser melhor utilizado na atualidade. Porém, sobre esse mesmo canal de comunicação, outro colaborador comentou que “*não podemos*

*utilizar o WhatsApp de modo formal, mas é prático e rápido e utilizamos mesmo assim”.*

Por outra parte, como se observou, foi mencionado também que em todos os casos há uma preocupação em transmitir a mensagem de maneira clara e eficaz, e quando surgem dúvidas sempre é possível utilizar mais de um meio para esclarecê-las. Nesse sentido, em relação às dificuldades observadas no uso e objetivo dos canais de comunicação, identificamos que há diversos funcionários que não checam seus e-mails com frequência em razão do acúmulo de atividades que não podem ser interrompidas ou por dependerem de computador que é utilizado por mais de uma pessoa. Conforme depoimento de um funcionário, já houve conflito nesse sentido, sendo por ele sugerido utilizar, nesses casos, outro meio de comunicação como mensagens de celular.

De modo geral, o e-mail foi citado como a melhor forma de comunicação interna e a maior dificuldade observada durante o processo de observação participante foi relacionada à comunicação sobre os horários diferentes dos professores, coordenadores e demais funcionários. Porém, identifica-se que com o e-mail é possível solucionar essa questão.

De fato, com a expansão da escola e a grande quantidade de funcionários, os instrumentos e canais de comunicação são acessíveis e acredita-se que no geral a comunicação interna é bem feita na unidade SENAI Birigui. Atualmente, a escola encontra-se num processo de melhoria da informação para clientes internos e externos. Observamos como ponto positivo a forma como está sendo conduzida a utilização dos canais de comunicação no Senai Avak Bedouian

Outro elemento positivo observado na pesquisa sobre a comunicação interna do SENAI Birigui foi a recepção de sugestões por parte dos funcionários, que demonstra o desejo de envolvimento e participação na vida da organização, tais como: a) não adotar apenas um tipo de comunicação, sempre utilizar dois ou mais canais para garantir a eficiência; e b) deveria haver mais comunicação em todos os sentidos entre os colaboradores e chefias, fazer deste ambiente de trabalho um ambiente mais satisfatório, afinal passa-se a maior parte do tempo ali.

Por fim, através da pesquisa foi possível atingir os objetivos propostos neste estudo, pois foi possível identificar os canais de comunicação interna utilizados na escola SENAI Avak Bedouian (e-mail, telefone, quadro de aviso, reuniões, WhatsApp, celular, SMS, diálogo face a face) e sua relação com a dinâmica da gestão da comunicação interna.

Como observamos, quando perguntados sobre o grau de eficiência de cada canal de comunicação interna, a maioria deles obtiveram média maior que cinco (5) em uma escala de 0 a 10. Apenas o Whatsapp ficou abaixo da média e o SMS ficou com média 5.

Desse modo, podemos concluir que o sistema atualmente utilizado para executar diariamente a comunicação interna da organização é eficiente a partir das notas atribuídas aos canais que todos os colaboradores responderam “sim” quando perguntados se os instrumentos de comunicação interna informam corretamente. A partir desses resultados, podemos afirmar que o processo de comunicação interna do SENAI é eficiente e eficaz, segundo os próprios colaboradores, porém, deve-se considerar alguns aspectos e comentários que surgiram na pesquisa.

De fato, esta análise apresenta um olhar sobre a comunicação interna, uma vez que utilizou a consulta aos próprios funcionários/colaboradores juntamente com a observação participante para conhecer a realidade da organização e analisar a efetividade dos canais e/ou instrumentos de comunicação interna utilizados. Na realidade, trata-se de um tema amplo, e para um estudo mais detalhado poderia ser feita uma nova pesquisa qualitativa (talvez em grupo focal) ou dinâmicas

de planejamento participativo para identificar possíveis sugestões e estratégias para o desenvolvimento de uma comunicação interna, ainda mais eficiente e integrada, que certamente contribuirá para tornar a escola SENAI mais produtiva e competitiva.

## Referências

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade**: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. São Carlos. v. 17, n. 1, p. 19-34, Nov 2010.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza, 1919- **Curso de Relações Públicas**: Relações com os diferentes públicos / 6. Ed. Ver. E ampl. –São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BERLO, David K.. **O Processo de Comunicação Introdução à teoria e à Prática**. 10. ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 329 p. Tradução de Jorge Arnaldo Fontes, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. Rio de Janeiro, Dez 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010. 607 p.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas** – processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Rev. Npi/Fmr. set. 2011. Disponível em: [http://www.fmr.edu.br/npi/npi\\_papel\\_com\\_org.pdf](http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org.pdf). Acesso em: 03 abr.2014.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de Caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. RCO – **Revista de Contabilidade e Organizações**– FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008

MORAIS, Susana. Comunicação e Estranheza: Contingências da Intersubjectividade. Beira Interior: **Labcom**, 2009. Disponível em: <<http://www.labcom.ubi.pt/livroslabcom/>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

KUNSCH, M.M.K **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 2.ed.São Paulo: Summus, 2002

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom-rbbc**, São Paulo, p.137-156, dez. 2011.

PINTO, Elen Sallaberry. **O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial**. Comunicação Organizacional, 2009. Disponível em: <<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf>>. Acesso em: 070 abr. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005. 480 p.

SERRA, J. Paulo. Manual de Teoria da Comunicação. Beira Interior: **Labcom**, 2007. Disponível em: <[http://www.livros-labcom.ubi.pt/pdfs/20110824-serra\\_paulo\\_manual\\_teorica\\_comunicacao.pdf](http://www.livros-labcom.ubi.pt/pdfs/20110824-serra_paulo_manual_teorica_comunicacao.pdf)> Acesso em: 08 abr. 2014.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. itora: Bookmam, 2001

WELS, Ana Maria Córdova. **Estudando a comunicação organizacional redes e processo integrativos-UCS**, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005

artigo 05

# ADES: COMO A MARCA ENFRENTOU UMA CRISE DE IMAGEM

*Natalia Foger Teixeira  
Maria Cristina Gobbi*

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo

O presente estudo aborda uma temática importante para as organizações atualmente: a gestão de crise de imagem. Segundo Neves (1998, p.63) imagem é a forma que percebemos as coisas e a nossa imagem é como somos percebidos. Quando a imagem de uma empresa está em crise é um risco para a mesma, uma vez que poderá destruir a confiança que o consumidor tem com a organização. Esse estudo relata as ações realizadas pela organização Unilever para o gerenciamento de crise de imagem relacionada a marca Ades, decorrente de denúncia de pelo menos quatorze consumidores que alegaram ter ingerido um produto contaminado. O objetivo do projeto é identificar o que de fato ocorreu e analisar se as ações realizadas pela empresa foram eficazes em gestão de crise de imagem. Para análise, partiu-se de um estudo do caso, a partir de pesquisa documental em fontes primárias e revisão bibliográfica relacionadas ao tema.

**Palavras-chave:** Gestão de crise; Unilever; Ades; Imagem organizacional, Planejamento de Comunicação Organizacional.

## Introdução

Dentro de uma organização, crises e falhas técnicas internas e externas estão sujeitas a aparecer a qualquer momento. Devido a isso é necessário ressaltar a importância de a empresa possuir uma gestão de crise.

“Gerências de Crises” é uma nova disciplina na ciência o *Management*. Em especial, com relação às CEOPs (Crises Empresariais com a Opinião Pública). É um campo complexo e desafiante que exige sensibilidade, habilidades e conhecimentos diferentes daqueles que resolvem a maioria das Crises Empresariais Internas. (NEVES, 2002, p. 22)

O mercado está cada vez mais competitivo e aliado a fatores não controláveis é indispensável para uma organização ter planos de ações e setores devidamente organizados com estratégias e táticas que zelam pela imagem da empresa. (MOREIRA et al, 2012)

Crises na organização podem afetar e denegrir a imagem em segundos. Contudo, é necessário que a empresa aja com rapidez a fim de minimizar os efeitos causados por uma crise.

Dessa forma, crise empresarial é classificada como uma situação inesperada que escapa ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai danificar a atuação normal da empresa. (NEVES 2000, p. 115 apud MOREIRA et al, 2012)

Com o avanço da tecnologia e a criação da internet, que possibilita a interação e velocidade na disseminação de informações, os consumidores conseguiram ter acesso cada vez mais rápido a qualquer tipo de conteúdo. E atualmente com surgimento de novos meios e formas de comunicação, como as redes sociais, as empresas estão ganhando cada vez mais “espaço” e são lembradas com mais constância pelos consumidores.

As redes sociais podem ser classificadas como um conjunto de participantes autônomos que juntos agregam ideias e um valor compartilhado. (TOMAÉL apud MARTELETO, 2001, p.72)

Devido à grande popularidade das redes sociais virtuais, - que no Brasil, o Facebook, por exemplo, chega a mais de 60 milhões de acessos diários. (UOL (a), 2014, web) -, as organizações estão mais interessadas em participar dessas formas de comunicação a fim de atingir seu público.

Entretanto, é necessário que as organizações tenham cautela, pois apesar do retorno positivo existem pontos negativos que devem ser considerados, uma vez que estão mais expostas.

A exposição de uma marca positivamente é importante, porém com o surgimento de um escândalo, especialmente com a ampliação dos espaços de divulgação via redes sociais, por exemplo, a exposição poderá alcançar proporções inimagináveis e uma crise nunca é positiva para a imagem e reputação de uma empresa.

A reputação corporativa é criada com o tempo, sendo o resultado de interações e experiências atreladas nos relacionamentos com a organização. (THOMAZ; BRITO, 2007, p.143)

Em uma crise, a empresa pode perder tudo, menos a sua reputação, pois a “Reputação”, para ser recuperada, se possível, leva tempo e não existe valor que a recompre. (NEVES, 2002, p. 22)

A reputação corporativa é uma representação coletiva das ações e resultados realizados pela organização a fim de gerar valor para os seus públicos de interesse. (ALMEIDA 2005 apud FOMBRUN; RINDOVA, 1998)

Criar e manter uma boa reputação não é uma tarefa fácil. Para atingir uma reputação positiva é necessário investimento sólido na construção e manutenção de bons relacionamentos com os *stakeholders*. (OLIVEIRA apud FOMBRUN 1996, p.57).

Em uma crise, para manter uma boa reputação e imagem intactas, as organizações necessitam de uma boa gestão de crise, essa gestão é possível a partir da união de todos os setores da empresa, principalmente a comunicação. É necessário um bom planejamento estratégico que solucione o problema com o mínimo impacto possível.

O gerenciamento de uma crise deve envolver toda a organização. Entretanto, esse gerenciamento requer o conhecimento de algumas teorias e existência de certas habilidades. Daí a necessidade de um time que comande e coordene as ações. De uma liderança na crise. (NEVES, 2002, p. 176)



Segundo Moreira; Py e Ghisleni, (2012), a imagem da marca ressalta toda sua filosofia e compromisso com a qualidade dos produtos e quando ocorre uma crise é importante a rapidez no processo de esclarecimento para não denegrir a imagem da empresa e também prejudicar a área de vendas.

Imagem organizacional pode ser representada pelos produtos e serviços oferecidos aos clientes e está amparada nas informações que a organização consegue receber e compartilhar com seus públicos, em outras palavras a quantidade de informação que o público tem da empresa ajudará na formação e consolidação da imagem organizacional. (SANDI, 2007, p.3)

Tendo em vista essa informação, uma crise não é uma notícia positiva e prejudicará a imagem da organização perante os públicos de interesse, facilitando assim a descrença desse público para com a organização.

A imagem é a maior força que uma empresa tem, seguida de seu produto, este só é consolidado no mercado por haver um posicionamento de imagem dentro do segmento que está vinculado. Estabelecer, posicionar e manter uma imagem não é algo simples, demanda muito investimento, de todas as áreas e passa por um complexo número de quesitos, que inclui o trabalho de profissionais de comunicação. (SANDI, 2007, p.3)

O presente artigo tem como objetivo relatar a gestão de crise de imagem da marca Ades (Unilever), expondo o fato ocorrido e as estratégias realizadas pela marca para recuperar sua imagem e reputação perante os consumidores.

Para tratar o estudo, o texto foi dividido em três partes, a primeira – “Unilever/Ades” – faz uma breve descrição sobre as histórias das empresas e sobre os produtos Ades. Em “A Crise da Maçã” é descrito o estudo do caso, utilizando embasamento bibliográfico e conteúdo encontrado nos meios de comunicação. Em “Análise do caso estudado” é realizada uma apreciação sobre as ações da organização diante da crise de imagem, que teve início no ano de 2013.

O estudo apresenta relevância, uma vez que relata a importância de um bom gerenciamento de crise e a seriedade que a organização deve ter em lidar com o ocorrido, tendo em vista que é um produto alimentício e que a contaminação advinda, poderia levar a complicações de saúde ou até mesmo ao óbito.

Outro detalhe importante é que esse estudo do caso não objetiva esgotar o tema, que é amplo e importante para os profissionais que focalizam suas experiências nas estratégias comunicativas.

## Unilever / Ades

A Unilever é uma companhia anglo-holandesa presente há 85 anos no Brasil. A empresa produz bens de consumo nas categorias cuidados pessoais, alimentos, *refreshment*, limpeza, (bebidas de soja e sorvetes) e alimentação fora do lar em 190 países. Hoje no Brasil a empresa registra o consumo de 200 produtos por segundo, com liderança em segmentos como os de detergentes em pó, desodorantes e sorvetes. Possui nove fábricas em 4 estados, 86% dos lares impactados pelos seus produtos por mês, mais de 13 mil funcionários e 6 mil fornecedores. (UNILEVER, (a) 2015, web)

**Figura 1: logotipo Unilever**

**Fonte: Unilever, acesso junho 2015**

A Ades foi criada na Argentina, em 1988, introduzida como uma categoria inédita no mercado de alimentos. Sendo sucesso no país, o produto também foi importado para outros locais como: Bolívia, México, Uruguai, Paraguai e China.

Em 1996, passa a ser um produto importado no Brasil e de grande destaque no consumo dos brasileiros, por ser um alimento saudável, nutritivo e a base de soja. Em 1997 a Best Foods é comprada pela Unilever e a mesma continua a reforçar o sucesso do produto.

Um ano após o lançamento, o produto é líder em 69% do mercado de bebidas à base de soja, sua linha inclui os sabores maçã, maracujá e laranja, além da versão original. (UNILEVER (b), 2015, web)

**Figura 2: logotipo Ades****Fonte: Ades, acesso junho 2015**

A Ades oferece uma linha de produtos à base de soja, que ajudam a fortalecer e nutrir o corpo. É um produto de origem vegetal de alto valor nutritivo, livre de colesterol, com pouca gordura saturada, sendo excelente fonte de proteína. De acordo com dados da empresa é considerado um produto ideal para consumidores que desejam uma vida saudável e para as pessoas que apresentam alergia à proteína do leite ou com intolerância à lactose (importante ressaltar desde que haja orientação clínica e nutricional). Possui também a linha infantil, Ades Nutrikids. Não contém conservantes (ADES, 2015).

**Figura 3: Ades original****Fonte: Ades, acesso junho 2015**

**Figura 4: Ades – zero gordura**



**Fonte: Ades, acesso junho 2015**

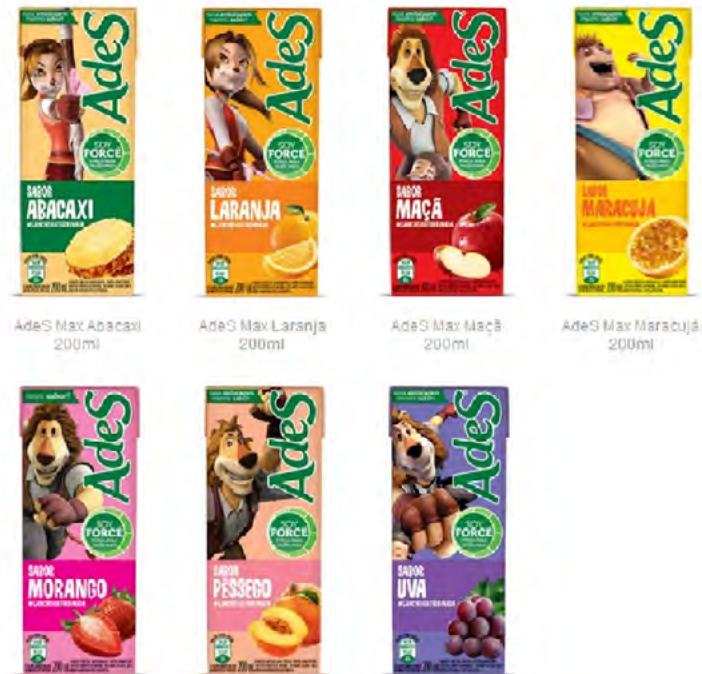
Atualmente, no Brasil, o produto atinge 45% de mercado no segmento de produtos à base de soja. Entretanto, após o ocorrido esse número passou a ser 33%. (MOLINA, 2014)

**Figura 5: Ades Frutas – vários sabores**



**Fonte: Ades, acesso junho 2015**

Figura 6: Ades Max – linha infantil



Ades Max Abacaxi  
200ml

Ades Max Laranja  
200ml

Ades Max Maça  
200ml

Ades Max Maracujá  
200ml

Fonte: Ades, acesso junho 2015

Como é possível observar, há uma ampla e diversificada linha de produtos que atende diversos interesses de público (infantil, adulto, esportista etc).

Figura 7: linha Ades



Fonte: Ades, acesso junho 2015

## A Crise da Maçã

A crise do produto suco de maçã Ades, fabricado pela Unilever, ocorreu no ano de 2013 devido a falhas humanas e no processo de higienização da máquina onde é produzido o produto. A Unilever providenciou o recolhimento de 96 unidades de suco de maçã da marca Ades, de 1,5 litros, (lote AGB 25, fabricado em 23/02/2013 e válido até 22/12/2013). (ESTADÃO, 2013, web)

Após ter sido informada por sua Central de Atendimento ao Consumidor, a Unilever delongou quatro dias para diagnosticar o problema. A organização recebeu e-mail de um cliente, mas só conseguiu localizar o consumidor e acertar o recolhimento do produto no dia 09 de março de 2013.

Após a coleta, foi realizada a análise do produto e dia 13 de março de 2013 o anúncio para retirada do mercado. “O operário não detectou o final da produção de um lote. Daí, colocou o equipamento para funcionar de novo. E o equipa-

*mento permitiu o envase de uma solução de higienização”, disse Fernando Fernandez (presidente da Unilever) à “Folha”. (UOL (b), 2013, web)*

Segundo a empresa “[...] foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com solução de limpeza da máquina”. (G1, 2013, web).

Os produtos contaminados foram distribuídos nos estados: São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Em comunicado, a partir de diversos meios de comunicação, a organização alertava que a ingestão do lote poderia provocar queimaduras. Para os produtos Ades que não correspondiam aos grupos mencionados, a organização garantia que todos estavam em perfeitas condições para o consumo. (VEJA, 2013, web).

De acordo com a assessoria de imprensa da Unilever, na época, pelo menos quatorze pessoas entraram em contato no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa, informando ter ingerido o produto. Dessas pessoas, doze receberam atendimento médico e dois não quiseram ser atendidos. (CONTE, 2013).

Em 20 de março de 2013, em nota da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para o site O Globo, já se manifestava a primeira punição, ou seja, afirmava-se que a Unilever poderia ser multada em até 7,7 milhões de reais pela Anvisa e pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) do Ministério da Justiça (MJ), pela comercialização de embalagens do suco de maçã Ades de 1,5 litro impróprias para o consumo. (BONFATI, 2013)

## Análise do caso estudado

A ação da organização foi realizar um comunicado sobre o fato. A Unilever, fabricante do suco de maçã Ades, publicou em seu site um comunicado no dia 18 de março de 2013 a fim de informar sobre o ocorrido:

**Imagem 1: comunicado da empresa para os consumidores e imprensa**

*Comunicado para Imprensa - 18/03/2013*

*Seguindo sua política de transparência e respeito aos públicos envolvidos, a Unilever Brasil, fabricante do produto AdeS, informa que detectou um problema de qualidade em cerca de 96 unidades do produto AdeS Maçã 1,5l – lote com as iniciais AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013 – que estão inapropriadas para consumo.*

*Os produtos do lote acima mencionado foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.*

*Nestas unidades, foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com solução de limpeza. O consumo do produto nessas condições pode causar queimadura.*

*A falha identificada já foi solucionada, os produtos existentes na empresa foram retidos e os ainda presentes nos pontos de venda já estão sendo recolhidos.*

*Os produtos AdeS não correspondentes a este lote encontram-se em perfeitas condições para consumo.*

*A empresa solicita que os consumidores verifiquem o produto já adquirido e, caso se trate do lote mencionado, não o consumam e entrem em contato gratuitamente pelo SAC no 0800 707 0044, das 8h às 20h, ou [sac@ades.com.br](mailto:sac@ades.com.br).*

*Dos oito atendimentos já realizados pelo SAC, cinco já receberam atenção médica adequada e estão sendo acompanhados, dois não aceitaram e um não relatou danos físicos.*

*O processo que envolve este recall não apresentará qualquer custo ao consumidor.*

*AdeS reforça seu compromisso com o consumidor e os rigorosos controles de qualidade pelos quais passam todos os seus produtos.*

*Gerência de Comunicação – Unilever Brasil*

*Informações para imprensa: In Press Porter Novelli*

*(11) 3323-1572 ou 3323-3788 - [luciana.lima@inpresspni.com.br](mailto:luciana.lima@inpresspni.com.br)*

*[ana.domingues@inpresspni.com.br](mailto:ana.domingues@inpresspni.com.br)*

**Fonte: Unilever, acesso em junho 2015**



Apesar de ter realizado um comunicado sobre o ocorrido, a organização prolongou uma possível atitude, na qual deveria ter acontecido logo após o contato do primeiro consumidor, quando informou sobre o produto contaminado. Outro detalhe é que quatro dias se passaram até que fosse realizada a coleta, sendo esse um tempo grande para um problema dessa gravidade e que poderia afetar (como afetou) a imagem da organização.

No dia 27 de março de 2013, o vice-presidente da Unilever Brasil, Newman Debs, informa que o processo de fiscalização na empresa será mais rigoroso e que irão intensificar o treinamento das equipes da fábrica para que o caso não se repita. Debs ainda assegurou que a principal preocupação ao saber do problema foi avisar o consumidor sobre o fato por meio de jornais, rádios e comunicados na televisão. (MARQUEZ, 2013)

Entretanto, segundo o Airton Sinto, advogado e cônjuge de uma consumidora que foi contaminada com o produto, em entrevista ao site G1, afirmou que o vice-presidente da Unilever mentiu na audiência pública à Comissão de Defesa do Consumidor da Câmara dos Deputados, realizada no dia 27 de março em Brasília (DF):

Ele disse que desde o primeiro momento em que a empresa teve conhecimento da contaminação já tomou medidas para avisar a população, a imprensa e os órgãos competentes. Isso é mentira. A minha cliente ligou para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) no mesmo dia. Ela tem um protocolo que confirma isso. É só resgatar a gravação da conversa. Também avisamos a Vigilância Sanitária de Guarujá. Ainda assim, a Unilever só se pronunciou sobre o assunto uma semana depois (IVAIR JÚNIOR, 2013, WEB).

Contudo, a assessoria de imprensa da Unilever reafirmou que alertou a população sobre o ocorrido, no recall no dia 14 de março de 2013. A organização reforçou que forneceu todo o atendimento necessário aos consumidores que entraram em contato com a empresa.

Por fim, a Unilever concluiu sua nota com um pedido de desculpas e ressaltando que o principal objetivo da empresa sempre foi o de assegurar a segurança do consumidor e garantir a transparência em relação a excelência e qualidade de seus produtos. (IVAIR JÚNIOR, 2013)

No dia 27 de março de 2013, José Agenor da Silva, diretor de Controle e Monitoramento Sanitário da Anvisa afirmou em audiência pública na Câmara dos Deputados, que o órgão regulador não foi comunicado oficialmente do problema ocorrido com o suco Ades, fabricado pela Unilever.

Segundo Silva, na época, as secretarias de Saúde de Minas Gerais e de Pouso Alegre também não foram informadas pela empresa. O mesmo afirmou, no entanto, que a agência soube do caso pela imprensa e, então, solicitou explicações da mesma<sup>1</sup>

Em contrapartida o diretor da Anvisa, alegou, na época, que a legislação brasileira não obrigava a empresa a comunicar de forma imediata a agência de vigilância, porém o mesmo acreditava ser importante o relato para a Anvisa, uma vez que esta faz parte desse setor, sendo um órgão de vigilância. O diretor da Unilever, afirmou que em um primeiro momento

.....  
1 O vídeo com a entrevista de Silva pode ser acessado no link: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/03/27/anvisa-desmente-unilever-e-nega-ter-aviso-sobre-ades-contaminado.htm>.

comunicou aos consumidores e em seguida os órgãos de fiscalização locais. (UOL (c), 2013).

Foi possível identificar que a empresa Unilever apresentou uma postura correta em relação a divulgação do ocorrido, uma vez que utilizou o vice-presidente da empresa como porta-voz, ressaltando a importância que a empresa fornece aos seus consumidores.

O esclarecimento dos fatos em nota foi uma atitude necessária e foi realizada pela empresa, mostrando a preocupação com seu público.

A velocidade no esclarecimento do ocorrido, em nota para diversas mídias, foi fundamental para o não surgimento de afirmações incoerentes, que pudessem prejudicar ainda mais a imagem da organização.

A informação de contato gratuito no SAC e o atendimento médico foram fundamentais, pois evidenciaram que a empresa estava disposta a atender o público consumidor, buscando sanar quaisquer problemas de saúde, resultado do consumo de produto.

O gerenciamento da comunicação durante as crises deve fazer parte da política de comunicação da empresa. E para que tenha uma eficácia ainda maior deve ser um elemento constitutivo da chamada cultura empresarial, pois as crises corporativas fazem parte da vida das empresas. (BARROS, 2003, p.49)

Em casos de crise, o relacionamento com a imprensa é indispensável, uma vez que esses profissionais são as primeiras fontes de informações do público e possuem alto grau de credibilidade.

A “Grande Opinião Pública” somente toma conhecimento de um conflito entre a empresa e seus constituintes através da mídia e/ou via mais antiga das mídias – o boca a boca. É difícil imaginar que uma crise ganhe alguma proporção sem que a imprensa se envolva no caso. (NEVES, 2002, p. 150)

A transparência com os *stakeholders* deve ocorrer principalmente na gestão de crise. A organização deve demonstrar que é verdadeira e clara com seus públicos, com o intuito de garantir a confiança destes e manter sua imagem e reputação.

## Considerações finais

Atualmente, com o aumento considerável de exposição das marcas e com o surgimento de consumidores cada vez mais críticos e acessíveis à comunicação, é essencial que as organizações apresentem planos de gerenciamento de crise, uma vez que todas estão sujeitas a enfrentá-las.

É necessário que estas se conscientizem de a importância do gerenciamento de crises antes mesmo do fato ocorrer, pois nos tempos atuais as crises nas organizações podem apresentar grandes repercussões e assim denegrir a imagem e reputação da mesma.

A gestão de crise adequada é aquela realizada a partir de um plano estratégico feito por um grupo de profissionais especializados. Esse plano tem o intuito de fazer com que a empresa esteja preparada para uma situação de crise, possi-

bilitando que a mesma tenha atitudes corretas e pertinentes nesses casos e assim minimizar possíveis impactos causados por uma crise, uma vez que esta pode envolver pessoas e ser fatal. Além de, muitas vezes, causar danos irreparáveis a organização.

Após o ocorrido, a empresa tem investido alto para readquirir a credibilidade do produto, realizando ações como: mudança de embalagem, ações de marketing dirigidas a públicos específicos, opiniões de profissionais em suas propagandas objetivando garantir a qualidade do produto e outras tantas.

## Referências

- ADES. 10 benefícios de Ades, 2015. IN: **Ades**. Disponível em <<http://www.ades.com.br/artigos/detalhe/675932/sobre-ades>> Acesso em 10 de março de 2015.
- ALMEIDA, A. L. C. Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom**. Ano 2. Número 2. 1º Semestre de 2005.
- BARROS, F. M. A comunicação organizacional no gerenciamento de crises empresariais. IN: Revista Comunicação e Informação. Comun. In/., v.6, n. 1, p. 46-53, jan./jun. 2003.
- BONFATI, C. Unilever pode ser multada em até R\$ 7,7 milhões por problema de produção do AdeS. IN: **Jornal O Globo online**, 2013. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/unilever-pode-ser-multada-em-ate-77-milhoes-por-problema-de-producao-do-ades-7887214>> Acesso em 10 de março de 2015.
- CONTE, J. Suco Ades é recolhido por contaminação. IN: **Site Drauzio Varella**, 2013. Disponível em <<http://drauziovarella.com.br/noticias/suco-ades-e-recolhido-por-contaminacao/>> Acesso em 10 de março de 2015.
- ESTADÃO. Unilever recolhe Ades de maçã contaminado como produto de limpeza. IN: **Estadão**, 2013. Disponível em <<http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,unilever-recolhe-ades-de-maca-contaminado-com-produto-de-limpeza,1008659>> Acesso em 10 de março de 2015.
- G1. Unilever admite falha operacional e humana no caso Ades, diz ministério. IN: **G1 Economia**, 2013. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/apos-recall-anvisa-solicita-inspecao-em-fabrica-de-ades-em-mg.html>> Acesso em 10 de março de 2015.
- JÚNIOR, I. Laudo do Adolfo Lutz confirma que suco Ades continha soda cáustica. IN: **G1 Santos e Região**, 2013. Disponível em <<http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2013/04/laudo-do-adolfo-lutz-confirma-que-suco-ades-continha-soda-caustica.html>> Acesso em 10 de março de 2015.
- MARQUEZ, M. Unilever vai reforçar treinamento em fábrica após contaminação em sucos Ades. IN: **R7 Notícias**, 2013. Disponível em <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/unilever-vai-reforçar-treinamento-em-fabrica-apos-contaminacao-em-sucos-ades-20130327.html?question=0>> Acesso em 10 de março de 2015.
- MOLINA, B. Unilever perdeu R\$ 200 milhões com Ades. IN: **Meio e Mensagem**, 2013. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2014/01/22/Unilever-perdeu-RS-200-milhoes-com-Ades.html>> Acesso em 10 de março de 2015.
- MOREIRA, C. R.; PY, L. O.; GHISLENI, T. S. Toddyinho: da saia justa ao molejo. Como a comunicação integrada de marketing auxiliou no caso do achocolatado Toddyinho1 In: XXX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2012. Chapecó – SC. P. 1-15
- NEVES, R. C. de. **Crises empresariais com a opinião pública**: como evita-las e administrá-las – casos e histórias. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NEVES, R. C. de. **Imagem empresarial** – como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, M. F. de. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. IN: **Organicom**. Ano 4. Número 6. 1º Semestre de 2007.

SANDI, A. Q. Informação e imagem organizacional: percepções e estratégias digitais. In: VIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO DO SUL. Passo Fundo, 2007 P. 1-11.

THOMAS, J. C; BRITO, E.P.Z. Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para Gestão. IN: **RAC**, Curitiba, v.14, n. 2, art. 3, pp. 229-250, Mar./Abr.2010

THOMAZ, J. C; BRITO, E.P.Z. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. IN: **Organicom**. Ano 4. Número 7. 2º Semestre de 2007.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. Di. Das Redes Sociais à Inovação. IN: **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005

UNILEVER. Sobre a Unilever. **Unilever**, 2015. Disponível em < <http://www.unilever.com.br/aboutus/aboutunilever/> > Acesso em 10 de março de 2015

UNILEVER (a). **Ades**, 2015. Disponível em < <http://www.unilever.com.br/brands-in-action/detail/AdeS/324639/?WT.contenttype=view%20brands> > Acesso em 10 de março de 2015.

UNILEVER (b). **Ades**, 2015. Disponível em < [http://www.unilever.com.br/Images/Ades\\_tcm95-162533.pdf](http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf) > Acesso em 10 de março de 2015.

UOL NOTÍCIAS (a). Facebook tem 1,23 bilhão de usuários mundiais; 61,2 milhões são do Brasil. IN: **Uol Notícias Tecnologia**, 2014. Disponível em < <http://tecnologia.uol.com.br/noticias/afp/2014/02/03/facebook-em-numeros.htm> > Acesso em: 10 de março de 2015.

UOL NOTÍCIAS (b). Falha humana e mecânica levou à contaminação de suco AdeS, diz presidente da Unilever. IN: **Uol Notícias Cotidiano**, 2013. Disponível em < <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/03/26/falha-humana-e-mecanica-levou-a-contaminacao-de-suco-ades-diz-presidente-da-unilever.htm> > Acesso em 10 de março de 2015.

UOL NOTÍCIAS (c). Anvisa desmente Unilever e nega aviso sobre AdeS contaminado. IN: **Uol Notícias**, 2013. Disponível em < <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/03/27/anvisa-desmente-unilever-e-nega-ter-aviso-sobre-ades-contaminado.htm> > Acesso em 10 de março de 2015.

VEJA. Unilever anuncia recall de suco de maçã Ades. IN: **Veja Economia**, 2013. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/unilever-anuncia-recall-de-suco-de-maca-ades/> > Acesso em 10 de março de 2015.

artigo 06

# EMPRESA BIORIGIN: INTEGRAÇÃO ENTRE AS MENSAGENS E A REALIDADE DA EMPRESA

*Natália Aparecida Rodrigues<sup>1</sup>  
Sônia de Brito<sup>2</sup>*

1 Aluna do Curso de Especialização em Estratégias competitivas de mercado: comunicação, inovação e liderança, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru.

2 Professora Doutora Aposentada do Departamento de Comunicação Social, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru.

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo

O presente artigo avalia as mensagens transmitidas pela multinacional brasileira Biorigin por meio da sua comunicação integrada e a realidade entre os fatos e a sua comunicação. A empresa explora a Comunicação por meio de ferramentas internas como mural, *intranet* e informativos internos, além da promoção da sua imagem institucional e mercadológica por meio de anúncio, feiras e *sites*. Trata-se de um estudo do caso que se apoia em pesquisas bibliográficas de autores como Kunsch (2003), Chanlat (1996), Pinho (2006) e Gil (1996), além do estudo das ferramentas de comunicação da empresa Biorigin, tem por objetivo mostrar os benefícios da Comunicação nas organizações e comentar como esta pode promover a integração entre a mensagem transmitida e a realidade da empresa.

**Palavras-chave:** Biorigin, Comunicação, imagem, integração.

## A Comunicação

Independentemente do tipo de organização, a comunicação é o elemento que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional. Nas atuais sociedades pós-industriais, a comunicação tem reconhecido valor econômico. Ela se tornou um meio de produção primário, porque, cada vez mais, trabalhar é manejar informação. Assim, a tendência atual do trabalho é também se transformar em uma atividade de documentação e manejo de símbolos, criando-se a exigência de que na boa formação daqueles que realizam as tarefas produtivas deve-se incluir a habilidade instrumental no trato com a comunicação (PINHO, 2006).

E quando se refere ao processo comunicacional das organizações, são subentendidos os elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Um dos pontos a considerar é como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo, no conceito de Hall (1984, p. 133):

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Ou seja, trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Na visão de Kunsch (2003), a relação desses aspectos no âmbito comunicacional do dia-a-dia nas organizações, seja ela interna ou externa, sofre constantes interferências e condicionamentos variados, sendo um processo complexo, inclusive na dificuldade de um diagnóstico, representando o imenso volume e os diversos estilos de comunicação existente que atuam no contexto organizacional e social. A autora ainda acrescenta que “quando fazemos referências aos contextos, aos aspectos relacionais etc., queremos enfatizar que a comunicação organizacional tem de ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea” (KUNSCH, 2003, p. 71).

Para Chanlat (1996, p. 49), “os contextos são modos de leitura da situação. São as estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa”.

Portanto, as organizações, em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí, a necessidade de ultrapassar a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica.

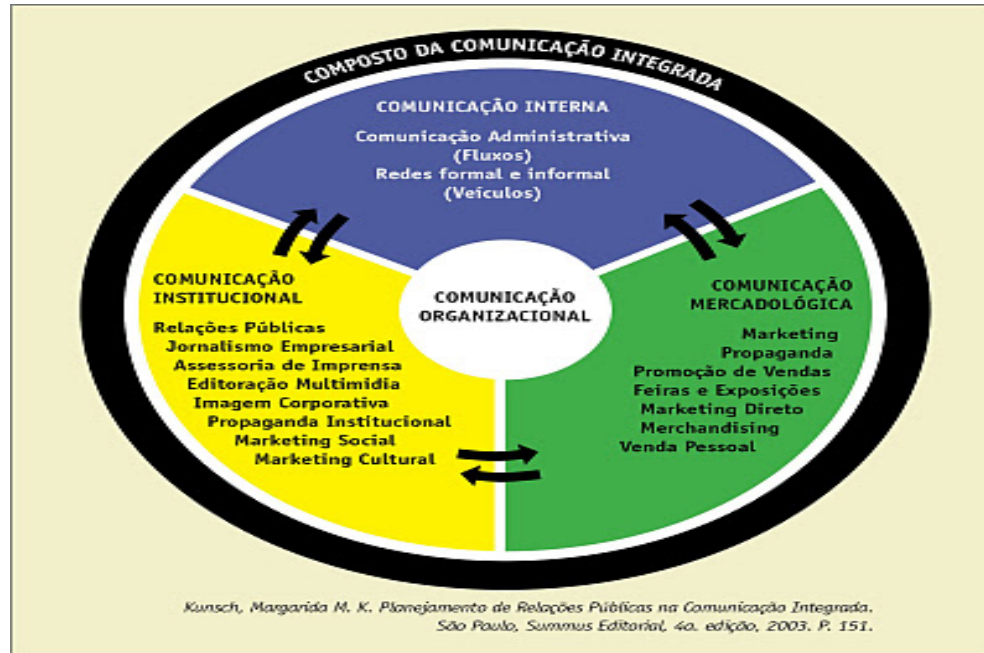
## Fundamentação Teórica

No conceito de Gil (1996), o referencial teórico é parte do trabalho que é dedicado o parecer teórico do problema pesquisado e o relacionamento do assunto investigado com a teoria. Frisa ainda, que a conceituação deve esclarecer e dar fundamentação à pesquisa com o intuito de contribuições futuras.

Portanto, neste trabalho será levado em conta o Composto da Comunicação Organizacional. Ao considerar todo o trabalho de comunicação levado a efeito nas organizações, Kunsch (2003) distingue como suas principais modalidades a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, que devem atuar de forma sinérgica e integrada, formando, assim, o *mix* ou composto da comunicação organizacional. Na figura 1 são ilustradas as quatro grandes áreas da comunicação organizacional integrada e seus respectivos instrumentos, cujas atividades devem ser convergentes e estabelecidas com base numa política global e nos objetivos gerais da organização.



Figura 1: Composto da Comunicação



Fonte: Knusch, 2003, p. 151.

## Comunicação Interna

A comunicação interna não deve ser confundida com a comunicação administrativa. A comunicação interna é definida por Kunsch (2003, p. 154) como “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. A comunicação interna é importante tanto para os empregados como para a organização, ao cumprir, entre outros, o papel de estabelecer confiança, de possibilitar a participação do empregado, de criar um clima favorável no ambiente de trabalho e de favorecer o comprometimento consciente das pessoas.

## Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa diz respeito aos processos comunicativos relacionados às funções administrativas da empresa, que viabilizam o funcionamento do sistema organizacional. Para Kunsch (2003, p. 152),

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto.

Portanto, a comunicação administrativa é processada por meio de fluxos, dos níveis, dos veículos e das redes formal e informal de comunicação, que, conforme mencionado, sustentam o correto funcionamento do sistema organizacional.

## Comunicação Institucional

“No composto da comunicação organizacional integrada”, destaca Kunsch (2003, p. 164), “a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica de relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

Como ferramentas da comunicação institucional estão ainda o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a editoração multimídia, a imagem corporativa, a propaganda institucional, o marketing social e o marketing cultural, que enfatizam os aspectos relacionados com a missão, os valores e a filosofia da organização. O jornalismo empresarial e assessoria de imprensa promovem a imagem corporativa por meio dos *press-releases* divulgados na mídia. Já a editoração multimídia está relacionada à comunicação da empresa por meio da internet, seja pelo site ou outros tipos de mídia. A imagem corporativa por sua vez é o resultado de como a empresa é vista por seus clientes internos e externos, e parte disso deve-se a maneira com que ela comunica sua missão, visão e valores. A propaganda institucional é quando a organização paga por um espaço na mídia para a divulgação do seu negócio. Por fim, o *marketing* social e o *marketing* cultural promovem o modo como a empresa se relaciona com a sociedade e o ambiente onde atua. Mostra por meio da comunicação as ações promovidas pela empresa em prol da sociedade.

## Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica (ou comunicação de *marketing*) está relacionada com a divulgação e promoção de produtos, serviços e marcas de uma empresa (PINHO, 2006). O *mix* da comunicação de *marketing* compreende, como principais ferramentas, a publicidade, a promoção de vendas, as feiras e exposições, o *marketing* direto, o *merchandising*

e a venda pessoal. Também a embalagem pode ser incluída como atividade da comunicação mercadológica, pois, além de ser um elemento de proteção, desempenha hoje importantes funções de *marketing*: ser um anúncio, atrair a atenção do consumidor, destacar-se no ponto de venda, identificar rapidamente o produto, propagar eficientemente a marca, gerar credibilidade e agregar um novo valor ao produto.

## Estudo do Caso: Empresa Biorigin

A Biorigin é uma empresa brasileira, com sede na cidade de Lençóis Paulista, e unidades em Macatuba, Quatá, São Paulo, Europa e nos Estados Unidos, que mobiliza conhecimentos e tecnologia para promover saúde e bem estar através de seus produtos voltados ao mercado de nutrição animal e alimentação humana.

A empresa é uma unidade de negócios da Zilor, companhia com mais de 65 anos de experiência e uma das maiores produtoras brasileiras de etanol, açúcar e energia elétrica a partir da cana-de-açúcar.

Foi fundada em 2003 e em 2008 adquiriu as empresas PTX Food Corp. nos Estados Unidos e Immunocorp Animal Health, na Noruega, ampliando e fortalecendo sua presença internacional.

## Os Produtos

### Ingredientes Alimentícios

A Biorigin oferece ingredientes naturais para realce de sabor, redução de sódio, aumento da vida útil dos alimentos, fonte nutricional - ingredientes ricos em aminoácidos e vitaminas do complexo B.

O portfólio da Biorigin para o segmento de alimentação humana inclui sete linhas de produtos, desenvolvidas com processos biotecnológicos a partir de cepas especiais de levedura e ingredientes fermentados de base de láctea e dextrose (milho).

## Nutrição Animal

A Biorigin oferece soluções naturais que favorecem o desempenho, a saúde e o bem-estar de diversas espécies animais.

São fontes naturais de beta glucanas, mananoglucosacarídeos - encontrados nas paredes celulares de leveduras a fim de melhorar a saúde gastrointestinal - proteínas, aminoácidos, nucleotídeos, minerais orgânicos e vitaminas do complexo B.

## Estudo das Comunicações

### Comunicação Interna

Em 2006 a área de Marketing da Biorigin identificou a necessidade de integrar suas unidades e divulgar informações relevantes de forma clara e homogênea. Pensando nisto, passou a fazer uso de diversas ações e materiais de comunicação desenvolvidos para atingir cada um de seus públicos internos.

Em 2008 esta necessidade foi intensificada com a aquisição das unidades internacionais e aspectos culturais também passaram a ser avaliados no processo de comunicação interna.

Pensando nisso, a Biorigin desenvolveu diferentes tipos de materiais de Comunicação Interna, voltado a diferentes públicos. Os principais deles são: Manual de Comunicação, Mural, Informativos internos como o EmFoco (*newsletter* mensal destinada aos gestores) e Jornal Aconteceu Biorigin (publicação semestral voltada aos colaboradores), além da intranet.

**Figura 2: Capa do Manual**



Fonte: Acervo da empresa Biorigin

- **Manual de Comunicação**  
Documento oficial que contempla a Plataforma de Comunicação e orienta a forma da empresa se comunicar com seus públicos (interno e externo).

Apresenta informações como:

- O que fazemos
- O que os clientes esperam de nós;
- DNA Biorigin: nossa maneira de ser;
- Valores;
- Missão;
- Forma de nos comunicar – identidade
- Nossas marcas

Figura 3: Parte Interna do Manual de Comunicação



Fonte: Acervo da empresa Biorigin

- **Mural**

O mural “Fique Sabendo” reúne as principais informações e acontecimentos da empresa. Estão localizados em pontos de grande circulação em cada uma das unidades, pois visa chamar atenção de todos os colaboradores.

Conta com oito espaços para divulgação das informações e são divididos entre editoriais fixos, que são atualizados periodicamente de acordo com a demanda, e editoriais rotativos, que são atualizados semanalmente.

Muitas das informações são compartilhadas por um grupo de colaboradores que auxiliam o departamento de *Marketing* Estratégico na disseminação das informações. Estes colaboradores são reconhecidos e valorizados através da divulgação de sua foto junto à informação compartilhada.

Por ser um meio de comunicação direcionado ao público interno, é elaborado a partir de um texto breve, com linguagem simples e na maioria das vezes acompanhado de uma foto.

Figura 4: Mural Fique Sabendo



Fonte: Acervo empresa Biorigin

- No mural, os editoriais são atualizados conforme demanda:
- Aniversariantes da Semana: atualização semanal.
  - Nas Entrelinhas – divulgação de entrevistas com colaborador: atualização semanal.
  - Biorigin na Mídia – divulgação dos *press-releases* sobre a Biorigin divulgados na mídia: atualização conforme demanda.
  - Por Dentro da Biorigin – divulgação de informações sobre as áreas da empresa: atualização mensal.

- Editoriais rotativos: informações sobre capacitações, presença em feiras e eventos, contratação de novos colaboradores, evoluções profissionais, visitas, acontecimentos em geral.

**Figura 5: Informativo “Bem Informado” – Um dos informativos divulgados no mural**



**Bem informado**

Repórter Local: Thiago Ribeiro  
Envasse

### Biorigin participa da FI Europa

De 19 a 21 de novembro, a Biorigin participou pela terceira vez da feira FI Europa, realizada em Frankfurt, na Alemanha.

No evento, divulgamos toda a linha de ingredientes Food e apresentamos 3 degustações desenvolvidas pelo P&D: em carnes, com aplicação de Bionis em salsicha com 25% de redução de sódio, em snacks com aplicação de Bionis e Bioenhance em amendoim com 40% de redução de sódio e também em queijo, com aplicação de Biogard em cream cheese com realce de nota de queijo maturado.

Durante a feira, mais de 300 pessoas visitaram nosso estande, entre clientes, distribuidores e prospects (clientes potenciais) e representantes da mídia mundial.

FI Europa - Frankfurt, Alemanha

Gerência de Produtos Food  
(Product Manager Food)

**Biorigin**

Data de fixação: 03/12/2013      Data de retirada: 10/12/2013

Fonte: Acervo empresa Biorigin

Figura 6: Newsletter mensal Em Foco



Fonte: Acervo empresa Biorigin

- **Em Foco**

O Em Foco é uma *newsletter* mensal com os principais acontecimentos da Biorigin. Basicamente, é um resumo das informações que foram divulgadas no mural, porém, de forma mais completa e detalhada. Também contempla informações estratégicas, como novos clientes, projetos em andamento, investimentos etc, sendo destinada aos Diretores, Gerentes e Supervisores.

Devido ao público a quem é direcionado, a linguagem utilizada nesse material é mais formal e as informações são mais extensas.

- **Jornal Aconteceu Biorigin**

Jornal impresso, que é veiculado a cada seis meses e resume os principais acontecimentos de cada área no semestre, além de apontar através da Palavra do Diretor as expectativas para o próximo período.

É direcionado a todos os colaboradores do Brasil. Dessa forma, apesar dos textos serem extensos, possui uma linguagem simples, de fácil entendimento, além de muitas fotos, para não deixar o material cansativo.

Para os colaboradores das unidades no exterior, seguindo os aspectos da cultura local, o material passa por uma adaptação e é apresentado em outro formato. Ao invés do jornal impresso é desenvolvida uma apresentação com os principais destaques e a mesma é feita pelo gestor a todos os colaboradores em um momento de finalização e valorização dos resultados do semestre.



Figura 7: Reportagem do Jornal Aconteceu Biorigin

**Biorigin U.S.**

A Biorigin US – PTX vem proporcionando cada vez mais novas oportunidades de negócio e crescimento no mercado externo. Neste semestre, destacaram-se reuniões estratégicas para desenvolvimentos de projetos, levantamento de melhorias no sistema, além de uma importante contratação e evolução profissional.

Dentre as visitas e reuniões estratégicas, o diretor Mário Steinmetz se reuniu com toda equipe para apresentar os resultados dos últimos 10 anos da empresa, desafios e projetos futuros, e comemorar nossos 10 anos de história.

Laura Simon (Marketing & Vendas Food) e Vanderlei de Abreu (P&D) também estiveram na PTX para discutir novos projetos de Pesquisa & Desenvolvimento.

Já a colaboradora Celeste Fum, da Tecnologia da Informação da Zijor esteve na unidade para fazer um levantamento de melhorias para o sistema SAP.

**Biorigin Europa**

Um grande resultado da Biorigin US foi o fechamento do primeiro container de produtos produzidos na unidade para a Biorigin Europa, o que significa um aumento das vendas destes produtos no Mercado Europeu, trazendo maiores resultados em vendas para a organização.

Ainda neste período, a colaboradora Nádia Sprizto de Oliveira registrou mais um capítulo de sua história profissional ao assumir a função de Finance and Administrative Manager, nas unidades da Biorigin U.S. e Europa.

No final do semestre, a Biorigin US também passou a contar com uma nova Representante de Vendas no mercado Food dos Estados Unidos: Kathryn Cada, reforçando nosso posicionamento no mercado americano e melhorando ainda mais nosso serviço ao cliente.

Com o fechamento da prestação de Biorigin Escandinávia e a implantação do SAP em abril de 2013 na Biorigin Europa NV, iniciou-se o procedimento fiscal e contábil para as revisadas, em linha com a pré-avulsa da PWC que ocorreu em dezembro.

Dentre as revisões incluíram diversos procedimentos de trabalho, como plano de conta, critério de julgamento de impostos, documentos de imputação, a fim de aumentar a segurança e a eficiência nos processos.

A equipe também participou da comemoração dos 10 anos da Biorigin. O diretor Mário Steinmetz esteve na unidade e fez uma apresentação de toda nossa trajetória, conquistas, desafios e projetos futuros.

Dentre os projetos de melhorias, destacam-se as negociações com o governo da Europa, gerando uma grande economia para a Biorigin, e a substituição da RTI – Binding Tarif Information para alguns de nossos produtos, que tem como objetivo proporcionar uma maior segurança no processo de imputação dos produtos.

**Biorigin U.S. e Europa**

Um grupo de colaboradores das unidades Biorigin U.S. e Europa, reunidos para uma reunião estratégica.

Fonte: Acervo da empresa Biorigin

- **Intranet**

Na Biorigin, um meio de comunicação interno bastante utilizado é a *intranet*. Essa ferramenta faz parte do cotidiano de quase todos os colaboradores e é importante para a comunicação cooperativa, por trazer benefícios como facilidade, rapidez, alcance, interatividade e custos relativamente baixos. Normalmente os comunicados, convites e campanhas são divulgados para os colaboradores por meio dessa ferramenta.

*Intranet* é administrada pela área de Comunicação da Zilor. Neste caso a comunicação é feita de maneira integrada entre Zilor e Biorigin. Ambos os colaboradores destas unidades utilizam esta ferramenta.

**Figura 8: Tela Inicial da Intranet**

**Brigada de Emergência**  
Técnicas de resgate em altura e espaços confinados

**Capacitação**  
Bombas Hidráulicas  
HACCP  
Centrífuga de Açúcar

**CSC Benefícios**  
Nova profissional conveniada - LP

**Espaço CIPA**  
CIPA UQT realiza reunião de julho  
CIPATR organiza blitz com foco em segurança no trânsito

**Multiplicação**  
Autorização para Trabalho de Risco  
Operador de Trator

**Saúde e Segurança**

**PREVISÃO DO TEMPO**  
Macatuba  
07/08-Sex  
17°C / 31°C  
15%, Omm  
Céu claro, com predomínio de sol ao longo do dia

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS**

ESALQ - Açúcar - 06/08/2015	46,77
ESALQ - Etanol - 31/07/2015	1,3603
SUGAR #11 (WORLD) Oct15	10,75
WHITE SUGAR (ICE) Aug15	369,2
Euro Spot - 09:34:07	1,08808
REAL SPOT - 09:34:07	3,5624
ATR acum. Abril (Orplana)	0,4909

**MUAGEM (Prevista e Real)**

Zilor	8994	9145
São José	3338	3537
Derra Grande	3306	3354
Quatã	2318	2254

*Um dia, alguém chegou,  
mudou toda a sua vida  
e seu nome ganhou  
mais três letras: Pai!  
Parabéns pelo seu dia!*

Fonte:

Acervo da empresa Biorigin

## Comunicação Institucional

*Folder* institucional e site.

- **Folder Institucional**

Material direcionado principalmente à Comunicação Externa com objetivo de apresentar a empresa por meio de informações sobre sua história, o fazer, sua Filosofia Empresarial, as características da empresa e suas ações de Responsabilidade Social.

É distribuído a clientes e *prospects* durante visitas, feiras e eventos.

**Figura 9: Capa do Folder Institucional**



Fonte: Acervo da empresa Biorigin

Figura 10: Parte interna do Folder Institucional



Fonte: Acervo da empresa Biorigin

- **Site**

A Biorigin conta com um site para divulgação da sua comunicação institucional: [www.biorigin.net](http://www.biorigin.net).

As informações institucionais da empresa estão divididas nos seguintes tópicos:

- Conheça a Biorigin: trata-se de uma breve descrição sobre a empresa e o que ela faz.
- Missão: como o próprio nome já diz, local onde se encontra a Missão da empresa, dividida em “Ser”, “Fazer” e “Princípios”.
- Inovação: destaca os diferenciais da empresa frente ao mercado como: controle total da cadeia produtiva, inauguração da primeira fábrica de Cultura Pura do Brasil e moderno Centro de Pesquisa e Desenvolvimento que possui.
- Qualidade: Indica todos os certificados de Controle de Garantia que a empresa possui.
- Linha do Tempo: apresenta a história da empresa, de maneira bem resumida, desde 1946 até os dias de hoje.

A Comunicação Institucional feita através do site é uma das mais utilizadas hoje dentro de qualquer organização, desde as pequenas empresas até as grandes multinacionais.

O objetivo é que por meio desse espaço virtual, a organização possa atingir o maior número de pessoas possíveis, fazendo com que elas tomem conhecimento do negócio e de seus produtos.

### 11: Página do Site Biorigin



Figura

Fonte: [www.biorigin.net](http://www.biorigin.net)

## Comunicação Mercadológica

A Comunicação mercadológica da Biorigin é feita por meio de anúncios em revistas nacionais e internacionais, específicas para o mercado de ingredientes para nutrição animal e humana, através de participações em feiras do ramo, além do site, onde encontram-se informações sobre todos os produtos e suas funcionalidades.

- **Revistas**

**Figura 12: Anúncio em revista brasileira sobre o produto MacroGard, voltado para nutrição de cães e gatos.**

www.biorigin.net **Biorigin**  
Arte em Ingredientes Naturais

**PROTEÇÃO E BEM-ESTAR JUNTOS**

Beta-glucanos purificados com efeito imunomodulador.

Por que a suplementação com MacroGard® é indispensável para cães e gatos?

- Filhotes apresentaram maiores níveis de anticorpos após vacinação.
- Cães com osteoartrite tiveram melhora da atividade física, redução da claudicação e da dor.
- Cães com alopecia tiveram melhora no período na descamação da pele e perda de pelos.
- Gatos com gengivite tiveram redução na inflamação e na perda óssea.
- Cães apresentaram recuperação mais rápida de leucócitos e redução da inflamação após estresse.

Para informações técnicas: suporte tecnico@biorigin.net

**MACROGARD®**  
Exija o original

Fonte: Revista Pet Food Brasil

- **Feira**

A Biorigin participa periodicamente das principais feiras no Brasil e exterior, voltadas ao mercado de nutrição animal e ingredientes alimentícios. Esse é um modo de marcar presença entre os principais fornecedores do ramo, além da oportunidade de divulgar seus produtos ao mercado.

A Biorigin sempre participa com estandes que mesclam a comunicação institucional com a mercadológica.

Nas feiras de Nutrição Animal, a comunicação é focada principalmente nos produtos. Antes de cada feira é traçado um objetivo e um produto é apontado pela Gerencia Global como foco da feira. Na maioria das vezes, trata-se de algum lançamento, e a feira é uma ótima oportunidade para divulgá-lo, uma vez que conta com um grande número de visitantes, mídia do setor e os principais clientes e *prospects* estão presentes no evento. Outras vezes, as marcas dos produtos são apenas reforçadas, a fim de fortalecer a imagem dela no mercado.

**Figura 13: Estande da Biorigin na Expo Pet Food 2014: Destaque para o produto MacroGard.**



Fonte: Acervo da empresa Biorigin

Nas feiras de alimentação humana, a comunicação visual tem um foco maior na comunicação institucional e sustentabilidade. A parte mercadológica na maioria das vezes dá o mesmo destaque a todos os produtos, porém, explora algum deles de uma maneira diferente, que é por meio da degustação. A equipe promove degustação de diferentes tipos de alimentos com aplicação de ingredientes Biorigin, a fim de mostrar na prática os benefícios do produto.

**Figura 14: Degustação de brigadeiro em feira de alimentação humana nos Estados Unidos.**



**Fonte: Acervo da empresa Biorigin**

- **Site**

Dentro do site da Biorigin, no endereço [www.biorigin.net](http://www.biorigin.net), existe um espaço destinado à divulgação das marcas dos produtos. Eles estão divididos em quatro frentes: ingredientes Alimentícios, nutrição animal, fermentação Industrial e mercado enológico - ingredientes que fornecem nutrientes para as fermentações alcoólicas e colaboram também para aumentar a maciez e o volume dos vinhos.



As informações mercadológicas contidas no site são apenas introduções sobre o produto, aplicação e seus benefícios. O tipo de linguagem utilizada neste veículo de comunicação são textos que embora curtos, contém uma linguagem mais técnica, voltada a especialistas do mercado. Aquele que deseja obter mais informações ainda pode entrar em contato com a empresa através do próprio site.

Figura 15: Página sobre produto Bionis no site Biorigin.

**Biorigin**  
Arte em Ingredientes Naturais

Home Produtos Institucional Mídia Sustentabilidade Contato

Pesquisar

**Bionis**

Linha de extratos de leveduras produzidos a partir de cepas especialmente selecionadas de *Saccharomyces cerevisiae*.

Bionis atua nas características sensoriais dos alimentos, intensificando naturalmente seu sabor original, além de conferir *mouthfeel* e sabor Umami.

Bionis é uma solução natural, clean label e com certificações Kosher e Halal.

Mais Informações

Bionis Bioenhance Biotaste Goldcell Biogard BioSavour

Fonte: [www.biorigin.net](http://www.biorigin.net)

## Feedback

A fim de checar a eficácia da sua Comunicação e promover melhorias, as ferramentas adotadas são avaliadas pelos receptores frequentemente.

No caso da comunicação interna, são realizadas pesquisas escritas ou mesmo orais, normalmente uma vez por ano, com colaboradores de diferentes áreas, a fim de coletar o *feedback* de cada um deles.

Na comunicação externa é realizada uma pesquisa via telefone, intermediada por uma consultoria, que avalia a satisfação do cliente com a empresa nos mais diversos aspectos, dentre eles como ela é vista no mercado.

Além disso, a Biorigin tem um canal de relacionamento aberto com o público interno e externo. O interno por meio dos e-mails e telefones da equipe de *Marketing* Estratégico que está à disposição para esclarecer qualquer assunto relacionado a comunicação da empresa. Por outro lado, na comunicação externa, o canal direto é o e-mail [biorigin@biorigin.net](mailto:biorigin@biorigin.net), que é direcionado também a equipe de *Marketing* Estratégico, além do atendimento via telefone direcionado à equipe de Administração de Vendas.

## Considerações Finais

Observando as mensagens que a Biorigin transmite por meio da sua Comunicação e suas ações perante seus colaboradores, clientes e sociedade, podemos dizer que a empresa é coerente na sua maneira de se comunicar.

Uma das características que a empresa firma em suas comunicações é o fato de ser uma empresa inovadora. Podemos encontrar essa comunicação em seu *site* e também no seu *folder* institucional. Considerando que os produtos da Biorigin são produzidos através da levedura, um dos derivados da cana-de-açúcar, podemos concluir que realmente se trata de uma empresa inovadora. Uma empresa que consegue extrair além do açúcar, etanol e energia, que são à base de uma usina sucroalcooleira, produtos completamente diferentes e que são produzidos a partir do que antes era descartado, que é o creme de fermentação, pode ser considerada uma empresa inovadora e uma empresa que investe em pesquisa e desenvolvimento.

Além disso, o controle total da cadeia produtiva é considerado um diferencial da Biorigin. Com a matéria-prima fornecida pela própria Zilor, a empresa garante a rastreabilidade de todo o processo, desde a produção da levedura até o produto final, proporcionando maior segurança para o cliente.

Outro diferencial é a fábrica de Cultura Pura, a primeira do Brasil, que permite a seleção das melhores cepas de leveduras para cada produto e a manutenção da produção contínua, além do controle total do processo produtivo.

A Biorigin conta também com um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento próprio, com três laboratórios, equipe altamente treinada e equipamentos de ponta para o desenvolvimento de novos produtos. A empresa mantém parcerias com universidades e com os mais conceituados institutos de pesquisa em biotecnologia no Brasil e no exterior, para comprovar os resultados, funcionalidades e aplicações dos seus produtos.

Outra característica que é muito abordada na comunicação externa da empresa é a sua Qualidade. Uma prova de que

esta comunicação também está coerente com a realidade da empresa é que certificações e monitoramentos constantes da matéria-prima ao produto final fazem parte do dia a dia da Biorigin. A Biorigin possui a certificação ISO 9001, norma mundialmente aceita para o Sistema de Gestão da Qualidade, e o certificado ISO 22000, norma mundial específica para a cadeia de alimentos, que abrange todas as etapas da produção, embalagem e logística de distribuição, garantindo a segurança alimentar e boas práticas de fabricação. Conta ainda com as certificações GMP, Sistema de Gestão de Segurança Alimentar para comercialização na Holanda, Kosher, produtos adequados às leis judaicas, e Halal, de conformidade com as leis islâmicas. A planta dos Estados Unidos é certificada SQF para Sistema de Gestão de Segurança Alimentar.

Na comunicação mercadológica, a empresa se posiciona principalmente como empresa de ingredientes naturais que proporcionam saúde e qualidade de vida. Esta comunicação está baseada nos benefícios que seus produtos trazem, tanto para a alimentação humana, quanto para a nutrição animal.

Na Nutrição Animal, a comunicação principal é “Saúde”, isto porque a empresa conta com produtos que trazem benefício para a saúde animal, conhecidos como produtos funcionais. Podemos dizer que esta comunicação está coerente com a realidade da empresa porque todos os produtos para Nutrição Animal da Biorigin foram testados *in vitro* e *in vivo* antes do seu lançamento, e inclusive podemos encontrar alguns destes estudos nos seus materiais de comunicação, como folders de produtos.

Já a parte “Qualidade de Vida” é referente à Alimentação Humana. Com produtos que oferecem além do realce de sabor por meio de ingredientes naturais, ou seja, livre de qualquer conservante, a Biorigin ainda produz ingredientes para redução de sódio, um dos maiores vilões da alimentação. Tudo isso, sem comprometer o sabor dos alimentos. Nesse caso, além dos estudos que são realizados também com esses produtos para alimentação humana, podemos afirmar que esta comunicação condiz com a realidade da empresa através dos testes sensoriais que são feitos com os produtos, que são realizados e apresentados ao público em feiras.

Já a Comunicação Interna é muito mais voltada para os acontecimentos da empresa. A Biorigin procura comunicar todas as suas ações internas e externas a seus colaboradores através dos murais, jornais e informativos internos. Neste caso, a comunicação também condiz com a realidade, uma vez que se trata de acontecimentos, na maioria das vezes, vivenciados pelos próprios colaboradores. Para que esta comunicação interna possa ocorrer da melhor maneira possível, existe uma equipe composta por publicitários e administradores. Todos treinados e preparados para atender seus públicos. Uma amostra disso é a vasta abrangência de ferramentas que a empresa criou, segmentando cada ferramenta para públicos específicos e o cuidado com a linguagem em cada uma delas, de acordo com o público receptor.

Por fim, é possível afirmar que a empresa executa as ações que comunica mediante a sua comunicação integrada.

## Referências

- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Editora UFV, 2006.
- <[www.biorigin.net](http://www.biorigin.net)> acessado em 25 de julho de 2015.
- EDITORA STILO, **Revista Pet Food Brasil**, n. 38, p.27, mai-jun. 2015.

artigo 07

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA: UM ESTUDO DA UNIMED BOTUCATU

*Thais Cristina Furlan<sup>1</sup>  
Sônia de Brito<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Aluna do curso de especialização Lato Sensu “Estratégias Competitivas de Mercado: Comunicação, Inovação e Liderança”, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru. E-mail: furlan\_thais@hotmail.com.Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru.

<sup>2</sup> Professora Doutora Aposentada do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru.

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo

O presente artigo tem como foco de estudo a comunicação organizacional integrada, envolvendo a comunicação interna e administrativa, mercadológica e institucional, e também as estratégias de comunicação desenvolvidas pela Unimed Botucatu, uma Cooperativa de Trabalho Médico, para atingir seus públicos de interesse. A Unimed Botucatu foi escolhida por se tratar de uma organização que apresenta uma gestão de comunicação planejada e estratégica, utilizando ferramentas específicas para cada público. Para tanto, aplicou-se o método de estudo do caso. O objetivo é apresentar as estratégias de comunicação desenvolvidas pela organização, baseadas em teorias bibliográficas que abordam os conceitos de comunicação organizacional integrada e suas grandes áreas, interligando os principais aspectos teóricos com a realidade da cooperativa. Os resultados deste estudo reforçam a importância de uma gestão estratégica da comunicação organizacional integrada e, principalmente, a vantagem competitiva das organizações que atuam nesse cenário.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional Integrada. Gestão e Estratégias de Comunicação. Unimed Botucatu.

## Comunicação organizacional

Na era da informação e do conhecimento, numa economia cada vez mais globalizada e um mercado cada vez mais competitivo, a comunicação organizacional se faz imprescindível no cotidiano das organizações, trata-se de um processo de troca de informações, conhecimentos e experiências.

A comunicação nas empresas precisa ser encarada como uma ferramenta estratégica, agregando valor à organização e à gestão dos negócios, num cenário no qual se faz cada vez mais necessária a compreensão, a participação ativa e o envolvimento das pessoas.

Diante dos múltiplos meios de comunicação, da quantidade de informação disponibilizada nesses meios e da velocidade em que se propaga, a comunicação organizacional deve ser planejada e abranger os diferentes públicos de interesse, agregando valor ao negócio da empresa.

Para obter melhor qualidade na comunicação, o emissor e o receptor devem estar em sintonia. É importante no processo comunicacional a relação entre emissor e receptor, a escolha correta dos meios para a transmissão da informação/mensagem, a diminuição do ruído e a avaliação de todo o processo (*feedback*).

Com a evolução da área da comunicação nas organizações, ela foi adquirindo um caráter estratégico, dessa forma, diferentes terminologias passaram a ser utilizadas para designar comunicação. Essas modalidades recebem o nome de comunicação organizacional integrada e permitem que as organizações estabeleçam relações duradouras com seus públicos.

A comunicação organizacional integrada envolve: comunicação interna e administrativa, mercadológica e institucional. São essas grandes áreas que permitem o relacionamento entre uma organização e o seu universo de público. Nesse sentido, faz-se necessário uma ação em conjunto das atividades de comunicação, não se deve isolar essas modalidades comunicacionais e sim desenvolver uma ação integrada que forma o composto da comunicação, unindo essas diferentes áreas para que o plano de comunicação atinja os seus objetivos.

Diante disso, o estudo tem como proposta apresentar a importância dos processos de comunicação no atual contexto das organizações, isso porque as empresas precisam trabalhar a comunicação de forma estratégica e planejada, envolvendo o processo da comunicação organizacional, permeando as ações de comunicação, viabilizando a construção de sua cultura e identidade, o relacionamento com seus públicos de interesse e a construção da sua imagem institucional. Será apresentada também a Unimed Botucatu, uma cooperativa de trabalho médico que desenvolve uma gestão de comunicação de forma estratégica e planejada.

Desse modo, como etapa inicial do estudo do caso, são apresentados os dados gerais referentes à Unimed e em seguida à Unimed Botucatu; posteriormente apresentam-se as ações de comunicação que são desenvolvidas pela cooperativa e as ferramentas de comunicação utilizadas, bem como a fundamentação teórica pertinente ao tema e finaliza-se com as considerações finais.

Isto posto, apresenta-se o desenvolvimento do estudo.

## A Unimed: uma cooperativa de trabalho médico

A Unimed é uma cooperativa de trabalho médico que tem como objetivo oferecer atendimento médico e prestar serviços inerentes à saúde. Constituída em 1967, quando um grupo de médicos, em reposta as adversidades que enfrentavam se uniram e criaram uma cooperativa: a Unimed. Sua criação estimulou o surgimento de diversas Unimeds. Em 1970, surgem às federações Unimed e, logo depois, todas as federações se congregam para formar a Unimed do Brasil. O sistema empresarial cooperativo Unimed é constituído por todas as Unimeds do país, aproximadamente 360 cooperativas médicas, e outras empresas que complementam seus serviços: Unimed do Brasil, Fundação Unimed, Unimed Participações, Central Nacional Unimed e Seguros Unimed.

Dentre essas cooperativas que formam o sistema cooperativo está a Unimed Botucatu, objeto de estudo desse artigo e que será apresentada na sequência.

## Unimed Botucatu: uma singular em ascensão

A história da Unimed Botucatu começou oficialmente em 22 de julho de 1971, quando um grupo de médicos se reuniu e fundou uma das primeiras singulares no Estado de São Paulo, tendo como objetivo oferecer atendimento médico, além de prestar serviços inerentes à saúde. A cooperativa é dirigida por médicos através de uma Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, sendo fiscalizada pela ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar.

A missão da Unimed Botucatu é “Promover assistência à saúde e prevenir a doença através do cooperativismo de trabalho médico”. Sua visão é “Permanecer como empresa líder e de padrão na prestação de serviços médicos, com desenvolvimento científico adequado a saúde do cliente e do meio ambiente, crescendo de maneira sustentada e apoiada pelos recursos humanos”.<sup>1</sup>

A área de atuação da cooperativa em estudo é Botucatu e região. Além da Sede Administrativa, a Unimed Botucatu conta com Departamento de Medicina Preventiva e Núcleo de Assistência à Saúde, Departamento de Medicina Ocupacional e Reabilitação Física, Farmácia, Pronto-Atendimento 24 horas, Hospital Próprio, Rede Própria de Serviços de Apoio Diagnóstico: Laboratório, Centro de Diagnóstico por Imagem e Ressonância Nuclear Magnética, e dois Postos de Atendimento, um em Itatinga e outro em São Manuel.

A Unimed Botucatu possui aproximadamente 200 médicos cooperados das mais diversas especialidades. Além disso, possui uma Rede Credenciada de Serviços de Apoio Diagnóstico que abrange Laboratórios de Análises Clínicas, Serviços de Diagnóstico por Imagem e os seguintes profissionais credenciados (prestadores de serviços): psicólogos, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, fisioterapeutas e nutricionistas. Seu quadro funcional é formado por aproximadamente 500 colaboradores das áreas: diretoria, jurídico, recursos humanos, financeiro, contabilidade, faturamento, serviço social, comercial, compras, atendimento, auditoria médica, comunicação e marketing, manutenção, conservação e, também, os profissionais das áreas de saúde: enfermagem, nutrição e radiologia.

.....  
1 Unimed Botucatu Cooperativa de Trabalho Médico. Disponível em: <<http://www.unimedbotucatu.coop.br/>>.



## Comunicação Organizacional Integrada

O verbo integrar, de acordo com o dicionário informal, significa: “fazer parte, completar, juntar-se tornando parte integrante”. Seria o mesmo que dizer que integrar é a junção de elementos afastados para resultar em um único item.

Por isso, é possível definir comunicação integrada como a união de esforços, de ações, de pessoas, de estratégias e produtos de comunicação, visando sempre um único objetivo.

A comunicação organizacional integrada deve construir uma identidade corporativa sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea. A comunicação deve transmitir uma visão de mundo e valores intrínsecos, não apenas vender produtos e/ou serviços.

Kunsch (2003) apresenta o seu entendimento sobre comunicação integrada:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Ainda segundo Kunsch (2003), com a evolução da área da comunicação nas organizações, ela foi adquirindo um novo caráter estratégico. Dessa forma, diferentes terminologias passaram a ser utilizadas para designar as áreas da comunicação: interna, administrativa, institucional e mercadológica, cada uma delas será apresentada resumidamente a seguir:

- Comunicação interna: é um setor planejado, com objetivos bem definidos, a fim de viabilizar uma interação entre a organização e seus colaboradores, utilizando ferramentas de comunicação institucional.
- Comunicação administrativa: é aquela que se desenvolve dentro da organização, no campo das funções administrativas, permite viabilizar todo o sistema organizacional através de fluxos e redes.
- Comunicação institucional: através da gestão estratégia, é a responsável pela construção de uma imagem corporativa positiva da organização. Nesse contexto, envolve: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, identidade corporativa, propaganda institucional, marketing social e cultural.
- Comunicação mercadológica: é responsável por toda a comunicação em torno dos objetivos mercadológicos; divulgação publicitária dos produtos e/ou serviços da organização. Está ligada ao marketing.

Para a referida autora, apesar das diferenças e particularidades de cada área, deve-se constituir uma unidade harmônica. O desenvolvimento de todas as atividades, com base numa política global claramente definida, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação com foco na eficácia.

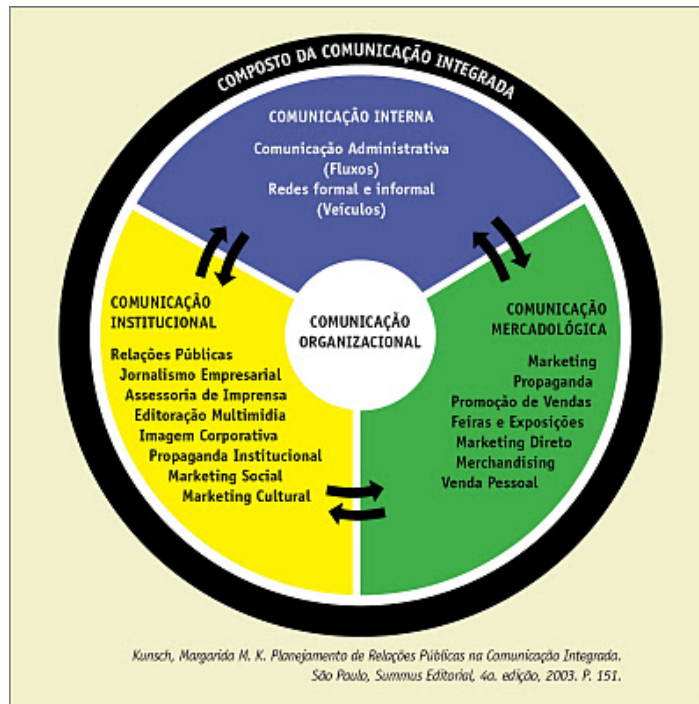
Assim, a comunicação deixa de ser vista como um conjunto de ações isoladas e passa a ser encarada como um processo que necessita de planejamento e direcionamento estratégico, alinhando-se com os objetivos macros das organizações.

A comunicação tem que ser parte integrante da gestão estratégica das organizações e atuar no sentido amplo, contemplando os vários setores, não pode ser algo isolado ou fragmentado, construindo assim, uma identidade corporativa sinronizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea.

Na Unimed Botucatu, os investimentos na área de comunicação e marketing são bastante expressivos. O setor é formado por uma equipe multidisciplinar: jornalista, relações públicas e design, o que contribui para as práticas de comunicação de forma integrada.

Pimenta (1999) aborda a questão da multidisciplinaridade:

A Comunicação Empresarial (CEMP) caracteriza-se, atualmente como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.



O objetivo é trabalhar com ações planejadas e com objetivos definidos a fim de obter uma interação entre a cooperativa e seus públicos, através de um planejamento estratégico de comunicação.

A cooperativa considera as atividades de comunicação como fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da organização, funcionando como um elo entre a empresa e seus públicos, dessa forma, o planejamento das ações e a utilização de diferentes ferramentas para cada público torna o processo completo.

Este artigo apresenta o Composto de Comunicação Integrada conforme publicação da autora Kunsch (2003).

Na sequência apresenta-se o composto da comunicação integrada baseado em fundamentação teórica de autores da área, bem como as ferramentas de comunicação utilizadas pela Unimed Botucatu.

## Comunicação Interna

A comunicação interna tem assumido um papel estratégico nas organizações. Normalmente, o público interno de uma organização é composto, sobretudo, por seus colaboradores. Nas cooperativas médicas essa classificação de público é um desafio, pois um médico ao se cooperar está adquirindo uma cota de participação na cooperativa, conseqüentemente, é dono do negócio, portanto pode ser classificado como público interno, mas ao mesmo tempo não vivencia a rotina da cooperativa, encaixando-se como público misto. Porém, esse trabalho classificará os cooperados como público interno, baseado no nível de relacionamento que eles mantêm com a organização, mesmo não ocupando seu espaço físico diariamente. Além, é claro, dos colaboradores.

Kunsch (1995) assim se posiciona sobre o assunto:

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

A comunicação interna é um setor planejado e com objetivos definidos a fim de obter uma interação entre a organização e seus colaboradores (a gestão executiva e a base operacional), através da utilização de ferramentas de comunicação institucional.

Existem diversas ferramentas de comunicação interna, entre elas estão: mural e quadro de avisos, caixa de críticas e sugestões, jornal e boletim interno, e-mail/correio eletrônico, intranet e reunião.

Na Unimed Botucatu, a comunicação interna é desenvolvida de acordo com a informação que precisa ser disponibilizada e o público a ser atingido, colaboradores e cooperados. O principal objetivo da cooperativa é fazer com que seus colaboradores e cooperados tenham uma visão participativa sobre o negócio da empresa.

É fundamental a integração dos colaboradores, pois quando as pessoas compreendem que são elemento integrante da organização e que compartilham do mesmo interesse, todos se sentem parte do empreendimento, sendo assim, dedicam-se e contribuem para o sucesso do negócio. Valorizar o capital humano e investir em ações de comunicação interna é um grande diferencial no crescimento, desenvolvimento e fortalecimento das organizações e, conseqüentemente, para a gestão dos negócios, onde se faz cada vez mais necessária a compreensão, a participação ativa e o envolvimento do público interno.

Na seqüência estão relacionadas às ferramentas de comunicação interna da Unimed Botucatu, voltadas para os colaboradores e cooperados.

- **Comunicação com os colaboradores da Unimed Botucatu**

Um meio de comunicação interno bastante utilizado pela cooperativa é o e-mail/correio eletrônico, essa ferramenta apresenta benefícios como facilidade, rapidez, alcance, interatividade e custos relativamente baixos, e faz parte do cotidiano de quase todos os colaboradores. Normalmente, comunicados, convites e campanhas são divulgados para os colaboradores através dessa ferramenta.

O quadro de avisos também é uma ferramenta de comunicação utilizada pela Unimed Botucatu. Os materiais disponíveis no quadro de avisos são os aniversariantes do mês, convites de eventos e comunicados do RH. O quadro fica localizado em um lugar estratégico, próximo ao relógio de ponto, considerando que os colaboradores passam por esse local pelo menos quatro vezes ao dia.

No mural são disponibilizados eventos da cidade, campanhas internas, aniversariantes do mês, convites de eventos e comunicados do RH. O mural fica localizado em frente à cozinha, local bastante frequentado pelos colaboradores.

Reuniões também são realizadas como forma de comunicação interna. As reuniões são organizadas sempre que necessárias, normalmente os dirigentes se reúnem com os coordenadores de cada departamento e, posteriormente, cada coordenador informa sua equipe sobre o assunto tratado. Porém, algumas vezes, acontecem reuniões somente entre colaboradores, dependendo do assunto a ser tratado.

Cursos, palestras e treinamentos também são promovidos pela cooperativa sempre com temas pertinentes a rotina do colaborador. Anualmente é realizado um encontro de colaboradores, o objetivo é promover integração, motivação e valorização do capital humano.

Os novos colaboradores, ao ingressarem na cooperativa, são convidados a participar de uma integração. Trata-se de um encontro no qual é apresentado um vídeo Institucional Unimed fornecido pela Unimed do Brasil e que mostra a história da Unimed, desde o seu surgimento em 1967 até os dias atuais (2014), o Sistema Cooperativo Unimed, a quantidade de cooperativas e a atuação em todo o país. Na integração, é apresentada também a Unimed Botucatu, sua missão, visão e valores, a história da cooperativa, toda a rede de recursos próprios e rede credenciada, informações atualizadas com o número de médicos cooperados, número de colaboradores e também as regras da empresa (direitos e deveres): como horário, marcação de ponto, utilização do uniforme, folha de pagamento e benefícios.

- **Comunicação com os cooperados da Unimed Botucatu**

A comunicação no cooperativismo tem a missão de incentivar os associados nos processos participativos e decisórios da cooperativa, através de uma comunicação clara e eficiente, o cooperado deve reconhecer-se como dono do negócio. Na Unimed Botucatu, além das reuniões, a comunicação com os cooperados é realizada através de mensagens de texto (SMS), correspondência, e-mail/correio eletrônico e edital de convocação em jornal local (quando necessário).

É através da carta que os cooperados são informados sobre assuntos importantes: reuniões, assembléias e eventos. A correspondência é entregue com protocolo, o que garante o recebimento da mesma.

Normalmente os dirigentes se reúnem com os médicos cooperados para resolverem os mais diversos assuntos relacionados à cooperativa. Alguns encontros são semanais, outros mensais, outros anuais, conforme a demanda.

A mensagem de texto (SMS) é uma experiência nova, a ferramenta foi implantada em 2013 e tem trazido bons resultados, por se tratar de um meio de comunicação instantâneo e de fácil acesso.

O jornal local é utilizado para divulgar edital de convocação, quando se trata de Assembleia Geral Ordinária - AGO ou Assembleia Geral Extraordinária - AGE.

Essas diversas ferramentas de comunicação interna utilizadas pela cooperativa visa a integração do público interno (cooperados), pois quando as pessoas compreendem que são elemento integrante da organização e que compartilham do mesmo interesse, todos se sentem parte do empreendimento, sendo assim, dedicam-se e contribuem para o sucesso do negócio.

Compreender a importância do processo de comunicação interna para que ocorra de forma eficiente, no momento certo, de forma que o objetivo pretendido seja atingido, é um desafio para as organizações.

Nesse sentido, faz-se necessário entender a importância da comunicação interna como um instrumento da administração estratégica, somente assim, será possível atingir o público de interesse, bem como, os seus objetivos.

A comunicação interna é a base de sustentação de qualquer processo bem sucedido dentro da organização. Surge da necessidade de transmitir ao público interno, ou seja, aos próprios colaboradores e cooperados, os planos, projetos e programas da empresa de forma clara e precisa.

Em seguida será apresentada a comunicação administrativa que está inteiramente ligada e faz parte da comunicação interna das organizações.

## Comunicação Administrativa

O principal objetivo da comunicação administrativa é o bom relacionamento entre os setores, envolvendo todos os assuntos, interagindo entre os membros e garantindo a funcionalidade da organização. Denominada de comunicação funcional, parte-se do pressuposto de que cada colaborador de uma organização precisa comunicar algo a alguém ou a algum setor, de modo a transmitir as informações necessárias em busca de um trabalho sinérgico, atendendo as necessidades e respeitando as individualidades de cada colaborador e também de cada área. A cooperação só se torna possível quando as pessoas e as organizações se entendem e percebem que, somando suas forças, poderão obter resultados cada vez mais positivos.

A comunicação administrativa deve ser vista como instrumento descentralizador e de elevação da capacidade operacional da organização, através da delegação de autoridades e atribuições, contudo sem que o gestor perca o controle e a autoridade perante sua equipe. É a comunicação horizontal que permitirá ao gestor alcançar sinergia e controle dos mais variados setores que compõem o corpo da empresa.

Conforme o tamanho da organização, as trocas de informações podem sofrer mais empecilhos, contudo é nesses casos que a comunicação torna-se mais necessária. Sem um plano comunicacional administrativa eficaz o trabalho torna-se mais demorado e desperdiçam-se esforços, pois fica clara a dificuldade de interação entre os setores da organização, onde se faz necessário o trabalho em grupo há, conseqüentemente, a necessidade de se realizar uma competente comunicação horizontal.

A ferramenta de comunicação administrativa mais utilizada pela Unimed Botucatu é o memorando, uma maneira simples, rápida e eficaz de comunicação entre setores. Trata-se de um documento utilizado internamente para aprovação de pedidos de compra, solicitação de pagamentos e comprovante de entrega de documentos.

Outras ferramentas de comunicação administrativa, essas mais formais, são o Regimento Interno de Trabalho elaborado pela Unimed Botucatu e o Código de Conduta elaborado pela Unimed do Brasil, fornecidos aos novos colaboradores.

Já os cooperados, ao ingressarem na cooperativa, recebem o Estatuto Social e o Regimento Interno. Esse material é elaborado pela Unimed Botucatu e disponibilizado em CD.

Esses materiais apresentam informações relacionadas com a área administrativa da organização, voltadas para a comunicação interna, bem como: o sistema cooperativista e as regras da organização (direitos e deveres) para colaboradores e cooperados.

Em seguida, apresenta-se a comunicação mercadológica, outra modalidade do composto da comunicação organizacional integrada.

## Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica ou comunicação de marketing compreende toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico (venda de produtos e/ou serviços)

Kunsch (2003) assim se posiciona:

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios.

Diante de mercados cada vez mais competitivos, a comunicação mercadológica busca alternativas para promover e diferenciar os produtos, posicionando-os de forma mais adequada aos desejos de seus consumidores.

Para Torquato (1985 *apud* Kunsch, 2003), a comunicação mercadológica:

objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtos e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apoia-se a publicidade comercial, na promoção de venda e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional.

Para Kotler (2000), estudioso da área de marketing, de uma forma geral e simples, marketing é um processo por meio do qual as pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

De acordo com o referido autor, as empresas que trabalham a comunicação de marketing têm uma preocupação constante com os desejos dos clientes. Quando esses desejos mudam, as empresas procuram mudar também, orientando-se pelo que os clientes querem, buscando formas de atendê-los.

O grande desafio da comunicação mercadológica é coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões no momento da compra.

Galindo (1986 *apud* Kunsch, 2003) define comunicação mercadológica como uma modalidade que:

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

Portanto, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing se encarrega da utilização de ferramentas de comunicação para persuadir e conquistar o público-alvo da empresa.

O principal produto/serviço da Unimed Botucatu é a comercialização de planos de saúde pessoa física (individuais e familiares) e planos pessoa jurídica (para empresas).

Atualmente a Unimed Botucatu não investe em comunicação mercadológica de forma expressiva. A cooperativa disponibiliza um Departamento Comercial que atende os clientes que procuram pela aquisição de planos de saúde pessoa física. Já os planos pessoa jurídica são negociados diretamente com as empresas.

Entre os recursos próprios da cooperativa está a Farmácia e a Rede de Serviços de Apoio Diagnóstico, como: Laboratório, Centro de Diagnóstico por Imagem e Ressonância Nuclear Magnética, os investimentos em comunicação mercadológica nesses recursos são um pouco mais expressivos, mas ainda tímidos, com divulgações dos recursos de uma forma geral, sem detalhar especificamente os produtos/serviços oferecidos. São divulgações no jornal local, facebook, outdoor e boleto de pagamento.

**Figura 1: Boleto de pagamento enviado para pessoa física via Correios, mês de referência 02/2015.**



**Fonte: Banco de arquivos do Departamento de Comunicação e Marketing da Unimed Botucatu.**

**Figura 2: Boleto de pagamento enviado para pessoa física via Correios, mês de referência 07/2015.**



**Fonte: Banco de arquivos do Departamento de Comunicação e Marketing da Unimed Botucatu.**

Na sequência apresenta-se a comunicação organizacional institucional, responsável pela identidade e imagem de uma organização.

## Comunicação Institucional

Comunicação institucional é a responsável pela construção da identidade (seu propósito, seu objetivo) e imagem organizacional (o que o público pensa). Enfatiza também aspectos relacionados com a missão, visão, valores e filosofia da organização, contribuindo para o desenvolvimento mais eficaz dos atributos do sistema organizacional. Essa comunicação está relacionada aos aspectos corporativos, visando conquistar a simpatia, confiança, construindo uma imagem positiva e uma identidade de credibilidade e influência na sociedade.

A comunicação institucional se aplica em conhecer a organização e compartilhar os seus atributos, e não em uma divulgação organizacional de seus produtos/serviços. Porém possui uma ‘ligação’ com a comunicação mercadológica, uma vez que um conceito positivo e/ou uma imagem positiva é necessário para a conquista de nichos de mercado, promovendo e respaldando na sinergia de mercado.



No atual contexto empresarial, a imagem da empresa não é formada apenas pelos produtos e/ou serviços que são comercializados, mas por todos os elementos que a ela estão relacionados, ou seja, imagem e identidade. As empresas precisam se identificar e manter uma imagem positiva perante um público consumidor cada vez mais exigente e um mercado cada vez mais competitivo, em constante crescimento e transformação.

Em relação a comunicação institucional na Unimed Botucatu, a cooperativa segue as orientações da Unimed do Brasil sobre a aplicação e utilização da marca Unimed. Para isso, criou diretrizes que ajudam a cuidar da integridade da marca aplicando-a e utilizando-a corretamente.

A identidade e imagem corporativa é um conjunto de diretrizes visuais e verbais que traduzem o posicionamento e atributos da marca, proporcionando sua identificação e diferenciação em todos os pontos de contato com seus públicos. É uma ferramenta estratégica na consolidação e gestão da marca, pois permite maior impacto, unidade e consistência nas suas expressões.

A nova Campanha Publicitária Nacional Institucional foi lançada, pela Unimed do Brasil, no dia 10 de março de 2014. A nova assinatura da marca é **“CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.”**, que será utilizada nos próximos 5 anos por todo o Sistema Unimed. Para contextualizar o conceito com a realidade das pessoas e tornar a mensagem atual, foi criada a *hashtag* #esseéoplano, que enfatiza o discurso e o insere no meio digital com a linguagem adequada.

O conceito da campanha foi criado para traduzir aos públicos a essência da Unimed, especialista em cuidar do bem-estar das pessoas. A campanha reforça a importância de se viver os bons momentos da vida, o que contribui para a saúde e a qualidade de vida.

A Unimed do Brasil disponibiliza anualmente campanhas institucionais para as singulares, e permite que esse material seja alterado utilizando a logomarca da singular. São peças publicitárias em comemoração ao Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia Mundial da Saúde e Dia Mundial do Meio Ambiente. Campanhas relacionadas à saúde, como: Dia Mundial da Saúde, Dia Mundial da Amamentação, Outubro Rosa e Novembro Azul. E também campanhas relacionadas à sustentabilidade: Dia Mundial do Meio Ambiente e Dia Mundial da Água.

**Figura 3: Cartaz da Campanha Outubro Rosa 2015.**



**Fonte: Site da Unimed do Brasil (acesso restrito aos colaboradores)**

**Figura 4: Post para facebook da Campanha Dia Mundial da Água 2015.**



**Fonte: Site da Unimed do Brasil (acesso restrito aos colaboradores)**

Os materiais disponibilizados são: anúncios de jornal e revista, assinatura de e-mail, banner, busdoor, cards, outdoor, cartaz, facebook e e-mail marketing.

Além das campanhas institucionais, são disponibilizadas campanhas de atenção à saúde. São peças publicitárias (vídeos e folders) com orientações sobre o sono, excesso de peso, doenças cerebrovasculares, diabetes, hipertensão, doenças renais e doenças cardiovasculares.

Todos esses materiais ficam disponíveis para serem utilizados nos meios de comunicação mais adequados para a data em questão.

Na Unimed Botucatu, essas Campanhas são publicadas na rede social Facebook, no site da Unimed Botucatu, no jornal local, revista e outdoors. Essas publicações são sempre em datas comemorativas que remetam ao negócio da Cooperativa: à saúde.

**Figura 5: Outdoor em comemoração ao aniversário de 44 anos da Unimed Botucatu.**



**Fonte: Foto Thais Cristina Furlan**

Outra ferramenta de comunicação institucional utilizada pela Unimed Botucatu é o site: [www.unimedbtoucatu.coop.br](http://www.unimedbtoucatu.coop.br), nesse canal estão disponíveis informações institucionais da cooperativa, como a história, missão, visão e valores, informações para colaboradores, cooperados e beneficiários, além de serviços online como: segunda via do boleto, guia médico, SAC e trabalhe conosco.

A comunicação em rede vem crescendo fortemente nos últimos anos e se tornando importantes opções de comunicação entre as empresas e seus públicos. Diante do crescente mercado e da necessidade da comunicação em rede, a internet ganha cada vez mais espaço nas organizações e, conseqüentemente, mais adeptos, diante disso, se faz necessário estar inserido nesse contexto.

A assessoria de imprensa, considerada uma das principais frentes da comunicação institucional, também é realizada pela cooperativa. Esse trabalho é desenvolvido por uma jornalista - Solange Serafim, que fica responsável em divulgar informações relevantes para os meios de comunicação. O material de divulgação é disponibilizado para a imprensa local e também para o sistema Unimed.

Para acompanhar e controlar o trabalho com a imprensa, todo o material publicado referente à organização são arquivados, através de *clipping*, para posterior consulta.

Kunsch (2003) define assessoria de imprensa:

No contexto da comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia.

A TV Corporativa é uma ferramenta de comunicação institucional também utilizada pela Unimed Botucatu, as TVs estão localizadas em lugares estratégicos, no Atendimento da Sede Administrativa, bastante frequentado pelos beneficiários para retirada de guias, pedidos de autorização, entre outros serviços, e também na Sala de Espera do Pronto Atendimento e do Hospital.

As informações divulgadas nesse meio são os trabalhos sociais desenvolvidos, os programas de saúde oferecidos, como curso de gestantes, curso de cuidadores e protocolos de tabagismo e de obesidade, comunicados aos beneficiários, além das campanhas institucionais em datas comemorativas relacionadas ao negócio da Unimed Botucatu.

Anualmente é elaborado o Relatório do Conselho de Administração e Relatório Contábil, esses materiais são um resumo do trabalho desenvolvido e os resultados obtidos através das práticas de gestão e operacionalização adotadas pela cooperativa.

Há também a atuação da Associação Mulher Unimed Botucatu - AMUB, que tem o propósito de exercer o papel social dentro da cooperativa. A Associação, constituída por voluntários, mantém programas regulares e ainda atua em ações pontuais. Considerando todos esses programas e ações, a cooperativa publica anualmente o Relatório de Atividades e o Balanço Social da AMUB, um dos instrumentos mais reconhecidos de comunicação institucional para o acompanhamento e monitoramento das práticas de responsabilidade social. Esses exemplares são entregues a todos os médicos cooperados e empresas parceiras.

Diante disso, a comunicação institucional difunde informações de interesse público sobre as filosofias, políticas e práticas de uma empresa. Além de colaborar com a construção da imagem e identidade corporativa, enfatizando a missão, a visão e os valores de uma organização. Tendo como principal objetivo conquistar a credibilidade do público-alvo.

Para finalizar, apresentam-se as considerações finais com os resultados obtidos nesse estudo do caso.

## Considerações Finais

Conforme abordado neste estudo do caso, o termo comunicação é bastante abrangente, de um modo geral pode ser definido como o processo de troca de informações, conhecimentos e experiências.

No âmbito organizacional, a comunicação possui papel fundamental para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento das organizações, é uma necessidade na gestão empresarial e precisa ser desenvolvida numa política integrada, para isso, é necessário que haja um planejamento permanente para otimização das tarefas em relação às ações e estratégias de comunicação.

Nesse estudo do caso foi apresentada a comunicação organizacional integrada, ou seja, as grandes áreas da comunicação: interna e administrativa, mercadológica e institucional. Essas são as principais áreas que as organizações devem se basear para desenvolver uma gestão estratégica e planejada para se comunicarem com seus públicos.

De acordo com os resultados obtidos com o desenvolvimento desse estudo do caso, referente a pesquisa bibliográfica, a gestão estratégica e as ferramentas de comunicação utilizadas pela Unimed Botucatu, pode-se concluir que a comunicação no atual contexto organizacional é de extrema importância para que as organizações consigam se comunicar e se relacionar com os seus públicos e alcançar os seus objetivos.

A escolha por desenvolver um estudo de caso na área de comunicação, que envolvesse diferentes públicos, possibilitou um melhor entendimento sobre as diferentes áreas da comunicação, as ferramentas que podem ser utilizadas para cada público diferente, além de estabelecer uma relação entre teoria e prática.

Diante do que foi apresentado, a Unimed Botucatu possui uma gestão de comunicação integrada e planejada, ou seja, a comunicação organizacional é trabalhada para que seus públicos de interesse tenham acesso as informações de maneira fácil e objetiva, para isso são utilizadas ferramentas de comunicação de acordo com o contexto.

Isso tudo confirma que, através da comunicação organizacional integrada e do amplo campo de conhecimento que envolve essa área, é possível desenvolver diferentes ações e estratégias de comunicação, de acordo com o público a ser atingido e o objetivo da organização.

## Referências

**Dicionário Informal.** Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/integrar>>.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000

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

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil.** In CORREA, T. (org.) **Comunicação para o mercado.** São Paulo: Edicom, 1995.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Alínea, 1999.

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

**Unimed Botucatu Cooperativa de Trabalho Médico.** Disponível em: <<http://www.unimedbotucatu.coop.br/>>.

artigo 08

# GESTÃO DE RELACIONAMENTO EM REDES SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O FACEBOOK DA PREFEITURA DE PIRAJUÍ

*Caio Venicius Sales Daniel<sup>1</sup>*

*Maria Cristina Gobbi<sup>2</sup>*

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

<sup>1</sup> Estudante do curso de Pós-graduação lato sensu em Estratégias competitivas: comunicação, inovação e liderança da Unesp de Bauru.

<sup>2</sup> Professora Adjunta do Departamento de Comunicação e orientadora da Pesquisa.

## Resumo

O texto apresenta um estudo sobre a importância de ferramentas virtuais como canal de relacionamento de uma instituição pública, bem como traz análises de ferramentas e métodos usados pelo departamento de comunicação da Prefeitura Municipal de Pirajuí para interagir com seu público na rede social Facebook. Considerando que a comunicação tem se reformulado para atender as novas demandas de tecnologia e informação nas organizações, as redes sociais se tornam, quando administradas de forma adequada, um canal eficiente de troca de informação e prestação de serviço. As principais questões analisadas são os instrumentos *online* utilizados, as atitudes dos internautas que interagem com a Prefeitura por meio do Facebook, e a relevância do uso dessa mídia para o cotidiano da população. Por meio do estudo do caso e da entrevista foi possível entender o valor das relações que a Prefeitura constrói diariamente com o público pirajuiense no ambiente cibernético e os impactos sociais que elas causam.

**Palavras-Chave:** Facebook. Prefeitura de Pirajuí. Informação. Comunicação.



## 1 Introdução

Compreender a relevância de gestão de relacionamento nas redes sociais implica em perceber o investimento que instituições públicas e privadas estão dispostas a destinar em novas relações com o consumidor. Kunsch (p.87, 2003) explica que as organizações modernas estão se valendo de meios telemáticos, que têm esse nome porque a informação é trabalhada e passada com uso combinado de informática e dos meios de telecomunicação. Neste sentido, já é comum que empresas utilizem serviços de atendimento ao cliente, como o canal de 0800, o SAC (serviço de atendimento ao consumidor), e-mail, ouvidoria, etc. Esses canais se tornaram hoje os formatos mais tradicionais de interação com o público, e são os responsáveis por atender as habituais solicitações (dúvidas, reclamações ou elogios).

No cenário atual é comum encontrar empresas que se destacam pela atuação no relacionamento em redes sociais. A interação dessas empresas repercutiu pelo fato delas dialogarem quase instantaneamente com seus clientes; o que torna a entidade mais humana e cria aproximação entre empresa e público. Apesar do baixo custo em se trabalhar com mídias sociais, é necessário que existam profissionais capacitados para lidar com a diversidade de informações.

Desta forma, o estudo aponta os formatos de administração adotados pela Prefeitura Municipal da cidade de Pirajuí em sua página na rede social Facebook, apontando a forma de trabalho que a instituição assume.

## 2 Contextualização do Tema

### 2.1 Sobre Pirajuí

Localizada no interior do estado de São Paulo, a aproximadamente 380 quilômetros da capital, a cidade possui pouco mais de 23 mil habitantes. O site oficial da cidade ([www.pirajui.sp.gov.br](http://www.pirajui.sp.gov.br)) revela informações sobre sua história, como a origem do nome Pirajuhy, que deriva do Tupi Guarani e significa Rio do Peixe Dourado. Foi fundada em 29 de março de 1914, e recebeu, na época de sua criação, o título de maior município cafeeiro do mundo, confirmado pelos seus trinta e cinco milhões de cafezais daquele ano. Título memorizado no hino oficial da cidade.

Atualmente a economia de Pirajuí gira em torno do agronegócio e comércio. A cidade também possui duas penitenciárias masculinas e uma feminina, todas estaduais. Por este motivo, Pirajuí acaba adotando várias pessoas de outras cidades, aprovadas em concurso público para trabalhar nos presídios. A população carcerária passa a se tornar também população pirajuiense, totalizando mais de três mil homens e mulheres.

No ano de 2015 a cidade comemorou 100 anos de emancipação política. A atual gestão municipal tem investido na comunicação como ferramenta de melhoria, isto implica a escolha do tema deste projeto.

## 2.2 Facebook: A Rede Social

Criado em 4 de fevereiro de 2004, por Mark Zuckerberg e alguns amigos da universidade, o Facebook é atualmente a rede social mais acessada do mundo. Oferece acesso gratuito, sendo possível compartilhar fotos, enviar mensagens, adicionar amigos, criar eventos, seguir celebridades e empresas, etc. É possível também, por meio de patrocínio pago, divulgar marcas e empresas. A rede possui um sistema de divulgação que, quando contratado, promove o perfil ou a página do anunciante. O Facebook possui um controle de navegação no qual a própria rede social informa a quantidade de “curtidas” que uma página possui, indicando ao usuário a quantidade de visitas no dia, semana e mês.

O Facebook permite que o usuário se conecte através de aparelhos celulares, *smartphones*, e qualquer aparelho que possua conexão *wireless*. A empresa criou versões adaptadas e aplicativos para esses aparelhos, visto a necessidade e a oportunidade em conquistar novos mercados tecnológicos.

### 2.2.1 Facebook: Alguns Números Oficiais

- O site de notícias “Expresso” ([www.expresso.sapo.pt/](http://www.expresso.sapo.pt/)) publicou em fevereiro 2015 números importantes sobre o Facebook:
- 1,393 mil milhões de utilizadores ativos mensais em todo o mundo. Isso significa que entre seis pessoas no mundo, uma é usuária do Facebook.
- 1,5 milhões de anunciantes.
- Em media, desde a sua criação, são cadastrados mais de 300 mil novos usuários todos os dias.
- 54% de crescimento anual dos usuários ativos mensais em aparelhos móveis.
- A empresa Facebook possui 47 escritórios, e mais de 6 mil funcionários em todo o mundo.
- No Brasil possui mais de 89 milhões de usuários, 66% deles acessam a rede todos os dias.

## 3. A Comunicação na Prefeitura: o estudo do caso

A Prefeitura de Pirajuí possui uma Diretoria de Comunicação, Cultura e Turismo. Nesse setor integrado trabalham cerca de dez colaboradores, entre eles estão estagiários, servidores municipais, colaboradores ocasionais e voluntários.

**Sobre a Comunicação:** Foi criado um sistema de colaboração em rede, no qual colaboradores, voluntários de cada

Diretoria e até mesmo entidades e cidadãos encaminham seus assuntos, eventos, ações e campanhas e este material é transformado em conteúdo para alimentar o Site Oficial da Prefeitura. O conteúdo do Site é compartilhado no Facebook com entrada na página correspondente. Hoje o Município mantém quatro *fanpages* (Município, Esportes, Centenário e Faepira), além de alguns perfis independentes de outras Diretorias que são monitorados pela DCCT (Diretoria de Comunicação, Cultura e Turismo). Este conteúdo também é enviado para rádio e jornal como sugestão de pauta.

Este projeto adotou para estudo apenas a página oficial do Facebook do Município e seu Site Oficial.

É extremamente necessário que uma empresa possua um setor responsável pela sua comunicação. Para Chiavenato (2001, p.165) “Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

A Comunicação de uma empresa implica não só externamente, mas também como ferramenta nos processos internos.

### 3.1 A Prefeitura na Internet: Site Institucional

A postura visual adotada para ilustrar a identidade da instituição aborda as cores da bandeira municipal. No logotipo, a figura de um peixe dourado junto aos cem anos da cidade condiz com uma foto aérea das casas, da igreja Matriz e de sua bandeira.

Figura 1 – Identidade Visual



Fonte: [www.pirajui.sp.gov.br](http://www.pirajui.sp.gov.br), acesso em abr. 2015.

A atual gestão municipal integrou toda a identidade visual da Prefeitura, adequando as cores da bandeira aos prédios municipais, parques, uniformes escolares, frota, informativos e plataformas virtuais. A integração de uma só identidade visual auxilia na transformação de uma instituição ajudando a identificar seus valores como: seriedade, confiabilidade e

tradição. A padronização transmite profissionalismo, confiabilidade, seriedade e tradição, princípios fortes para qualquer marca que deseja propagar seus ideais. A identidade visual de uma marca, o design e simbologia fazem parte de uma padronização que facilita a identificação no cenário em que ela atua. Landim (2010, p. 26) aponta a importância da homogeneidade da identidade visual e design:

O design destaca-se como um dos principais fatores para o sucesso de uma empresa, desde o desenvolvimento de produtos de serviços até a sua comercialização, por meio da otimização de custos, embalagens, material promocional, padrões estéticos, identidade visual, adequação de materiais, fabricação e ergonomia.

O site mantém a linha da identidade visual, com página inicial, notícias, serviços e informações relevantes sobre a história e a cultura da cidade. Seu formato responsivo permite fácil manuseio, o que garante que usuários naveguem de forma acessível.

**Figura 2 – Site Institucional**



Fonte – [www.pirajui.sp.gov.br](http://www.pirajui.sp.gov.br), acesso em abr. 2015.

A plataforma divulga os serviços de “Fale Conosco”, telefones úteis e o programa do Portal da Transparência.

## 3.2 Portal da Transparência e Lei de Acesso à Informação

O Governo Federal exige dos órgãos públicos, como prefeituras, que atualizem ferramentas virtuais para a transparência dos gastos com o dinheiro público. Entre eles estão o Portal da Transparência e a LAI (Lei de Acesso à Informação). O Portal determina que todos os municípios assegurem a boa e correta aplicação dos recursos públicos. Seu site ([www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)<sup>1</sup>) explica que:

É dever da prefeitura informar a população, com clareza, sobre como é gasto o dinheiro público. A prefeitura deve prestar contas à população e publicar suas contas de forma simples em local visível e de fácil acesso para todos os cidadãos. De acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, art. 48 e 49, a prefeitura deve, ainda, incentivar a participação popular na discussão de planos e orçamentos.

Como o Portal, a LAI garante o acesso à informação. Em seu site oficial ([www.acessoinformacao.gov.br](http://www.acessoinformacao.gov.br)<sup>2</sup>) o Governo Federal fundamenta a LAI (Lei de Acesso à Informação):

A Lei nº 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Essa norma entrou em vigor em 16 de maio de 2012 e criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades. A Lei vale para os três Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, inclusive aos Tribunais de Conta e Ministério Público.

Desta forma as ferramentas virtuais como o site institucional e o Facebook fazem parte do plano de divulgação das obras públicas municipais, e junto dessas ações é possível que o cidadão ajude a fiscalizar o dinheiro público.

## 3.3 Pirajuí no Facebook

Com pouco mais de 1.700 seguidores, o Facebook do Município de Pirajuí serve para dar suporte às ações municipais, informar, noticiar e estreitar o relacionamento com a população. Uma rede social tem o poder de ampliar as possibilidades de conexões e difusão de informação. No livro “Para Entender a Internet”, a pesquisadora em comunicação digital Raquel Recuero (p. 25, 2009) afirma que:

No espaço *offline*, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais *online*, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas. Assim, dizemos que essas redes proporcionaram mais voz às pessoas, mais construção de valores e maior potencial de espalhar informações. São, assim, essas teias de conexões que espalham informações, dão voz às pessoas, constroem valores diferentes e dão acesso a esse tipo de valor.

.....  
1 Aceso em ago. 2015.

2 Aceso em ago. 2015.

Figura 3 – Perfil Institucional



Fonte: <https://www.facebook.com/prefeiturapirajui?fref=ts>, acesso abr. 2015

Na aba “sobre” existem informações básicas como o horário de atendimento no prédio da prefeitura, endereço, telefone, e uma foto do brasão da cidade. Lucas, um dos profissionais por trás da página, afirma que o perfil foi criado no segundo semestre de 2013 e desde então vem apoiando a gestão municipal como canal de informação e interatividade com o internauta-cidadão. Para TAMAHANA (p.63, 2006):

O internauta é mais exigente, formador de opinião e receptivo a novidades. A internet permite acesso á informação e á pesquisa sobre qualquer lugar e momento, promovendo a interatividade entre outros usuários, com conexão local e internacional.

Usufruir das redes sociais como meio de divulgação exige um considerável profissionalismo, tendo que lidar com monitoramento e atualizações constantes. As redes são poderosos canais de gestão que, se não investidos de forma correta, podem servir de imagem negativa para os *stakeholders*. Para algumas empresas as mídias sociais não passam de tendências do atual cenário. Monteiro & Azarite (2012, p. 48) afirmam:

[...] que é comum comparar as mídias sociais com tendências, modinhas e práticas corporativas que não foram implantadas com profundidade nas empresas, como o CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), que ficou mais atrelado a ferramentas do que a uma cultura organizacional propriamente dita. Mas as mídias sociais possuem um aspecto diferente: elas acontecem de fora para dentro. Em outras palavras, as mídias sociais são uma transformação no modo como a sociedade interage entre si (pessoas, comunidades e instituições), o que provoca uma mudança no contexto em que a empresa está inserida. Se ela não atualizar, poderá estar fadada ao fracasso.

Os autores explicam que as mídias sociais poder ser entendidas de perspectivas distintas, e o conhecimento dessas diferenças é fundamental para qualquer análise. Os estudiosos classificam alguns formatos de gestão nas redes sociais, são eles: mídia social como plataforma de publicação; mídia social como espaço de relacionamento; e mídia social como rede de mobilização. Desta forma é possível classificar o nível de maturidade de uma empresa, em relação á gestão de mídias sociais.



**Fonte: Monteiro & Azarite (2012), acesso abr. 2015**

**Figura 5 – Divulgação de Ação Social no Facebook**


**Prefeitura Municipal de Pirajui**  
9 de abril · 🌐

#governopirajui | Inscreva-se nos Cursos do SESI

Estão abertas as inscrições para os cursos do Programa Alimente-se Bem, do Sesi-SP. O curso terá início no próximo dia 16, com término previsto para o dia 30 de abril. Serão disponibilizadas 240 vagas divididas em 8 turmas de 30 participantes. As inscrições deverão ser feitas na sede do CEU (Centro de Educação Unificada):

SAIBA MAIS:  
<http://www.pirajui.sp.gov.br/2015/04/09/curso-do-sesi/>

**PROGRAMA Alimente-se Bem**  
**SESI-SP**  
**Inscriva-se no CEU**  
**VAGAS LIMITADAS**  
**Início do Curso: 16/04/2015**

**SESI** **Pirajui** **MUNICÍPIO DE PIRAJUI**

👍 Curtir    💬 Comentar    ➦ Compartilhar

Zilda Pereira, Natali Tosi, Luis Yara Fiorini Falavinha e outras 16 pessoas curtiram isso. Principais comentários ▾

11 compartilhamentos

Escreva um comentário...

**Thiago Dias Franzé Raimunda F Dias**  
Curtir · Responder · 15 de abril às 19:39

**Solange Eliana Ferreira Lopes** Hoje assisti aula sobre colesterol, excelente!!!

Fonte <https://www.facebook.com/prefeiturapirajui?fref=ts>,  
acesso ago. de 2015

Dos três níveis de maturidade apontados na figura 4 os autores indicam o último como superior, a Rede de Mobilização. A empresa não usa os canais sociais apenas para fazer divulgação e se relacionar, mas também como termômetro estratégico de como devem ser seus produtos e serviços (MONTEIRO & AZARITE, p.48, 2012). Ou seja, utiliza-se dos comentários e conversações com o público para melhorar seus processos.

### 3.4 Atualização do Facebook

As publicações no perfil de Pirajuí são postadas de acordo com a demanda de informações dos trabalhos municipais. Lucas explica que existe um procedimento para atender as solicitações via Facebook: O atendimento no Facebook consiste no recebimento de mensagens e encaminhamento eletrônico para o setor competente e posterior entrega da devolutiva aos usuários. As mensagens recebidas são exclusivamente sobre receber informações e tirar dúvidas sobre ações e serviços oferecidos pela Municipalidade. Não existe o protocolo de pedidos, requerimentos, entre outros, os assuntos oficiais não são encaminhados através da rede social, os usuários são orientados a utilizarem o sistema tradicional de protocolo na Secretária da Prefeitura.

A figura 5 é uma postagem sobre um programa do Sesi em parceria com a Prefeitura. A publicação comunica o evento de forma sucinta e oferece mais informações no site. Desta forma é possível criar ligação entre perfil no Facebook e site, fazendo com que o internauta migre de uma plataforma para outra.

A figura exemplifica uma promoção social, neste caso específico, a escola Sesi ofereceu cursos gratuitos sobre alimentação abertos à população. Dezenove pessoas curtiram a publicação e onze a compartilharam.



Cada compartilhamento alcança a lista de contatos de cada internauta, ou seja, se cada usuário que compartilhou a publicação tenha no mínimo cem amigos no Facebook, mil e cem pessoas visualizaram o banner. Uma usuária ainda comenta a publicação elogiando umas das palestras na qual assistiu.

### 3.5 Importância do Facebook para a Prefeitura

No questionário (anexo 1) respondido pelo seu representante, a Prefeitura Municipal explica a importância do uso de uma rede social para se comunicar com a população:

A rede social é fundamental para a comunicação do Município, por oferecer informação ao cidadão de forma ágil e eficaz sobre ações e campanhas. Também por se tornar um canal onde o cidadão pode expor suas dificuldades e sanar suas dúvidas sobre serviços públicos, ações e campanhas oferecidas pelo Município.

Com aproximadamente dez profissionais no setor de Comunicação e Cultura da cidade fica claro a importância de ferramentas virtuais no auxílio para a divulgação das obras municipais.

## 4 Considerações Finais

Entender as redes sociais como ferramenta efetiva de mudança já é uma prática da Prefeitura de Pirajuí, que respeita a plataforma do Facebook como um canal sério de relacionamento com a população. Dos três níveis de maturidade apontados no estudo, o que mais se aproxima da realidade da Prefeitura é o terceiro, a Rede de Mobilização. Isso se dá pelo tratamento adotado, que cumpre com o dever de encaminhar as solicitações para o setor responsável e depois dar o devido retorno ao usuário. Este comprometimento cria uma imagem positiva para a instituição, auxiliando nas melhorias da gestão municipal.

Como resposta da própria instituição, o Facebook se tornou um referencial para contato com o público, que de forma simples atende às solicitações e informa sobre as ações municipais.

Porém a existência de um protocolo de serviços estabelece uma conduta de maior peso, ou seja, criar protocolos para a demanda do Facebook levantaria números oficiais, que confirmariam a eficiência da utilização da rede social. Desta forma, fica a sugestão para que a Prefeitura de Pirajuí crie protocolos, como feitos da forma tradicional, para otimizar e respeitar a rede social como um canal eficiente de atendimento.

Também como sugestão, propõe-se a criação de um Manual de Conduta em Redes Sociais. Todo manual de conduta cria políticas que auxiliam a ética e o bom desenvolvimento da empresa. Os principais objetivos do manual são: zelar pela imagem e reputação da empresa nas redes sociais; recomendar aos colaboradores a melhor forma de se portar quando forem usar o nome da empresa nas mídias; conter modelos de conduta para o relacionamento virtual, como por exemplo, esclarecer a forma ideal de responder á uma reclamação ou solicitação; e alertar sobre penalidades e punições quando algumas destas regras não forem cumpridas.

As propostas do projeto sugerem ferramentas que dão suporte ao uso mais adequado do Facebook e colaboram para o compromisso no relacionamento conveniente com o público da Prefeitura de Pirajuí.

## Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J., & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FACEBOOK. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2015. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Facebook&oldid=42994264>>. Acesso em: 10 de abr. 2015

FACEBOOK. **ONZE ANOS**, 11 NÚMEROS. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/sociedade/facebook-onze-anos-11-numeros=f910725>>. Acesso em 13 de abr. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**GOVERNO DE PIRAJUÍ**. Disponível em: <<http://www.pirajui.sp.gov.br/>> Acesso em: 15 de abr. de 2015.

KUNSCH, M. M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. Revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

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

MONTEIRO, D.; AZARITE. R. **Monitoramento e Métricas de Mídias Sociais**: do estagiário ao CEO. São Paulo: DVS Editora, 2012.

**PORTAL DA TRANSPARÊNCIA**. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/controlesocial/Controle-SocialPrefeituras.asp>>. Acesso em 12 de abr. 2015

SPYER, J. **Para Entender a Internet**: noções, práticas e desafios da comunicação em rede. Ed. Não Zero, 2009. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/doc/75250187/Para-Entender-a-Internet>>

## Anexo 1

### Questionário

Para conhecer os processos que o Departamento de Comunicação da Prefeitura foi utilizado um questionário com perguntas sucintas. Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido:

[...] como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Enviado ao Departamento de Comunicação da Prefeitura, o questionário foi respondido por Lucas, o diretor administrativo.

<p>1 - Quantas pessoas fazem parte do departamento de comunicação e como é dividido?</p>	<p>Atualmente a Diretoria de Comunicação, Cultura e Turismo possui cerca de 10 colaboradores ocasionais, entre servidores municipais, estagiários, colaboradores e voluntários. Sobre a Comunicação: Foi criado um sistema de colaboração em rede, onde colaboradores, voluntários de cada Diretoria e até mesmo entidades e cidadãos, encaminham seus assuntos, eventos, ações e campanhas e este material é transformado em conteúdo para alimentar o Site Oficial da Prefeitura, o conteúdo do Site é compartilhado no Facebook com entrada na Página correspondente. Hoje o Município mantém 4 (quatro) “Fanpage” (Município, Esportes, Centenário e Faepira), além de alguns perfis independentes de outras Diretorias que são monitorados pela DCCT. Este conteúdo também é enviado para rádio e jornal como sugestão de pauta.</p>
<p>2 – Há quanto tempo a Prefeitura utiliza o Facebook?</p>	<p>O Município utiliza as redes sociais de forma coordenada desde maio de 2013, com perfil no Facebook, Flickr e Twitter. O Facebook passou a ser utilizado como ferramenta de informação e comunicação no segundo semestre de 2013.</p>

<p>3 - Existe algum procedimento para atendimento via Facebook? Se sim, como funciona?</p>	<p>O atendimento no Facebook consiste no recebimento de mensagens e encaminhamento eletrônico para o setor competente e posterior entrega da devolutiva aos usuários. As mensagens recebidas são exclusivamente sobre receber informações e tirar dúvidas sobre ações e serviços oferecidos pela Municipalidade. Não existe o protocolo de pedidos, requerimentos, entre outros, os assuntos oficiais não são encaminhados através da rede social, os usuários são orientados a utilizarem o sistema tradicional de protocolo na Secretária da Prefeitura.</p>
<p>4 - Como é feita a atualização da rede social? (diariamente, semanalmente, ou de acordo com a demanda de informações)</p>	<p>Conforme a demanda.</p>
<p>5 – Para a prefeitura, qual importância de uma rede social como canal de comunicação de um órgão público?</p>	<p>A rede social é fundamental para a comunicação do Município, por oferecer informação ao cidadão de forma ágil e eficaz sobre ações e campanhas. Também por se tornar um canal onde o cidadão pode expor suas dificuldades e sanar suas duvidas sobre serviços públicos, ações e campanhas oferecidos pelo Município.</p>

artigo 09

# RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E COMUNIDADE: ESTUDO DO CASO DE UBERABA/MG

*João Henrique Bautz Bispo<sup>1</sup>  
Roseane Andrelo<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Graduado em Turismo pela Universidade Sagrado Coração - USC e estudante do Curso de Pós-graduação Lato Sensu de Especialização em Estratégias Competitivas de Mercado: Comunicação Inovação e Liderança. FAAC - UNESP Bauru.  
E-mail: [jh\\_bispo@yahoo.com.br](mailto:jh_bispo@yahoo.com.br)

<sup>2</sup>Orientadora do projeto: Mestre em Comunicação Midiática e Doutora em Educação Escolar pela UNESP.

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## Resumo

Ao longo da história, empreendimentos e comunidades coexistem dividindo espaços e interesses. Considerando o cenário normal onde ocorre a dependência na existência destes públicos, suas decisões e ações podem influenciar de diferentes maneiras as condições do outro, desde pequenas mudanças de rotinas a grandes incômodos, o que pode vir a motivar alterações no equilíbrio desta delicada relação. Este artigo busca apresentar um caso real de crise ocorrida entre a empresa Duratex e a comunidade do município de Uberaba, no estado de Minas Gerais, onde a empresa possui uma de suas unidades industriais instalada. Para tanto, foi desenvolvida revisão bibliográfica que abordou as teorias dos relacionamentos entre organizações, seus públicos de interesse e as fragilidades desta interação, além de uma introdução a técnicas de gestão de situações de crises desta natureza. Através do mesmo método foram coletadas informações relacionadas ao caso anteriormente mencionado, tendo como produto uma avaliação da postura dos públicos envolvidos na crise em questão.

**Palavras-chave:** Comunicação, Empresa, Comunidade, Crise, Gestão.

## As Empresas e as Comunidades

Nos noticiários é possível observar a alta frequência de casos de relacionamentos conflituosos entre empresas e comunidades, nesta sensível relação onde podem existir divergências de interesses. As empresas, tendo como seu principal objetivo o desenvolvimento de suas atividades econômicas e a obtenção de lucros, são demandadas para que suas atividades não gerem impactos adversos às comunidades e ao ambiente onde estão inseridas. Quando esta demanda não é atendida, a comunidade por sua vez age para que seja dada visibilidade à situação existente para que através da mobilização de grupos maiores, seus interesses sejam considerados.

A evolução da tecnologia propiciou um cenário onde o acesso à informação foi facilitado, não havendo então grandes limitações de conteúdo para diferentes grupos sociais ou mesmo geográficos. Nestas condições, a propagação das notícias se dá de forma rápida, fazendo com que fatos ocorridos sejam rapidamente tornados públicos em diferentes meios. Cientes deste recurso, as comunidades por vezes fazem uso das tecnologias da informação para propagar situações que em sua

opinião merecem tratativas. Neves (2002) alerta que é possível que organizações venham a saber muito depois de uma multidão que sua atividade ou produto provocou impactos ou danos a alguém.

Schudson (*apud* JENKINS, 2009) apresenta a ideia de que hoje é visível a figura do cidadão monitor, que não é ausente, mas observador, mesmo quanto está ocupado com outras coisas. Esse perfil de cidadão provoca uma mudança na gestão das organizações. Ferrari (2011) acrescenta que, além dos cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos, a presença dos movimentos sociais e os grupos de ativistas, têm exigido das organizações e instituições públicas e privadas mais transparência em suas ações para a construção de uma sociedade sustentável e apoiada no relacionamento ético que elas devem proporcionar a todos os seus públicos.

Em seu relacionamento, “as empresas cujos valores são percebidos como positivos pela sociedade tendem a ter uma vida longa. Do contrário, tornam-se frágeis, sem competitividade e ficam suscetíveis a riscos de imagem e reputação” (ETHOS, 2015). Estes valores compõem a identidade corporativa, que para Torquato (2002), é a representação social de determinada organização, elaborada e organizada pela própria organização para identificar-se junto aos seus públicos. No entanto é necessário que estes valores sejam adotados nas rotinas das atividades da organização, para que estes sejam percebidos por aqueles com quem se relaciona. Ferrari (2009, p. 143) afirma que “os valores intangíveis que regem os negócios passam a força sob os produtos e serviços, numa demonstração de que os públicos estão interessados também no comportamento ético das organizações”.

Esta realidade, comum a muitas empresas, é também vivenciada pela Duratex/SA em sua unidade industrial localizada no município de Uberaba/MG. A referida unidade foi objeto de reclamações da comunidade em 2014, onde foram relatados incômodos quanto às atividades desenvolvidas pela empresa, principalmente com relação a possíveis impactos ocasionados pela emissão de materiais particulados na atmosfera e geração de ruídos.

Este artigo tem como objetivo avaliar o caso ocorrido em Uberaba pelo olhar da gestão de crise e do relacionamento com a comunidade.

## Os Relacionamentos

Conforme relatado anteriormente, a maior consciência dos cidadãos e seu acesso facilitado aos meios de comunicação têm imprimido relevante preocupação nas organizações quanto à repercussão de suas decisões. No entanto observa-se que esta relação não é novidade. Ferrari (2011) pontua que no século XIX, quando se modelava o que hoje entendemos como empresa/organização, o manifesto comunista as colocava no epicentro dos conflitos entre explorados e exploradores. Da mesma forma, Neves (2002) destaca que o estigma que empresas e empresários carregam é pesado. Em princípio, todos são mal intencionados perante a opinião pública, impressão esta que pode ter origem no fato de que, na obtenção do lucro, estes seriam capazes de adotar qualquer tipo de ação. O autor também menciona que historicamente quando são feitas denúncias contra empresas ou empresários, por mais absurdas que sejam, e antes mesmo que haja averiguação, o imaginário popular recorre aos estereótipos negativos. De forma geral, a opinião pública raramente julga a performance de uma organização baseada em fatos, mas em percepções e emoções.

França (2008) afirma que queiram ou não, por conta de sua própria atuação na sociedade, as organizações de forma geral interferem no contexto social, nas comunidades e nos mercados onde estão presentes, bem como dependem dos públicos com os quais estão relacionados para obter sucesso em suas operações. Para tanto, estas devem buscar atuar de forma cidadã e responsável, o que significa:

considerar o seu envolvimento e os impactos de suas atividades sobre todos aqueles com os quais ela se relaciona: funcionários e suas famílias, clientes, fornecedores, o governo e a comunidade do entorno, entre muitos outros *stakeholders* (partes interessadas). A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito a seus objetivos e compromissos fortalece a legitimidade social de suas atividades (ETHOS, 2015).

Nesta mesma linha, França (2008) ressalta que assim como os *stakeholders* podem ser afetados pelas decisões da empresa, eles também podem afetar as ações, decisões e políticas daquela. Na sua presença existe sempre uma interação bidirecional ou troca de influências. Para a compreensão do conceito empregado, Carrol (*apud* FRANÇA, 2008) define *stakeholder* como sendo um termo idiomático do inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações, como por exemplo, acionistas, o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia. Porém, França (2008) pontua que um ‘*stake*’ é um legítimo, genuíno interesse ou reivindicação em relação à organização e não apenas as reflexões dos espectadores interessados.

DeFleur e Ball-Rokeach (1993) retratam esta realidade onde as empresas não podem se limitar a tratar os conflitos, elas os preveem e se previnem. Tal questão ficou mais evidente a partir das ondas ambientalistas na década de 70, fazendo as organizações passarem a incluir a questão do ambientalismo em sua agenda de relações públicas, e também em seus novos e mais promissores mercados (CASTELLS, 2010). Agora a responsabilidade social tem assumido importância semelhante.

As ações das organizações, segundo França (2008), devem ser planejadas e executadas de um modo permanente para manter o equilíbrio de seus relacionamentos. Estes relacionamentos devem ser reflexos dos valores definidos em suas culturas organizacionais, que para Ferrari (2011), são os elementos que mantêm as organizações como um todo, que lhes confere sentido e engendram sentimento de identidade entre seus membros. A autora também considera que a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores que determina o comportamento humano e que permite que ele seja percebido de maneira compreensível, sendo este um fenômeno coletivo, produzido e negociado por pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social.

Para Ferrari (2011), a cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. Nesta mesma temática, Neves (2002) menciona que muitos dos problemas da humanidade seriam resolvidos ou controlados se a comunicação entre os vários seguimentos da sociedade fosse de boa qualidade. Essa qualidade depende do comprometimento das partes envolvidas nestes processos de comunicação, pois como apontado por Ferrari (2011), a comunicação é um processo contínuo de cocriação de significados.



Todos os esforços dispensados pelas organizações na manutenção de seus valores buscam, além do atendimento de seus objetivos mercadológicos, a manutenção da boa imagem empresarial. Neves (2002) informa que ainda que esta seja positiva, não elimina a possibilidade de uma organização envolver-se em uma crise com a opinião pública, porém, é de grande ajuda para a solução desta, economizando tempo e recursos. O autor ainda afirma que se a organização tiver credibilidade, mesmo que seja culpada em determinado problema, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos outros públicos. Quando uma empresa de boa imagem se envolve numa crise com a opinião pública, a primeira percepção é que ela se descolou dessa missão, que houve uma ruptura de seus valores (NEVES, 2002).

Entende-se por crises com a opinião pública um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura do *status quo* (NEVES, 2002). Segundo o mesmo autor, estas seriam compostas por quatro principais fatores: o fato (algo feito ou deixado de fazer pela organização); os interesses afetados (bem lesado ou ameaçado pelo fato); os públicos constituintes (aqueles que se sentem prejudicados ou ofendidos física ou moralmente pelo fato); e a repercussão negativa junto à opinião pública (a veiculação do fato ocorrido). O autor ainda afirma que nas crises empresariais há infinitamente mais perdedores que ganhadores, e estas quando mal administradas, geralmente provocam danos à reputação das empresas e de seus executivos, danos à credibilidade do negócio, perda de lealdade dos empregados, perda de negócios, perda de foco na gestão, queda da produtividade, aumento dos custos, e desvalorização da marca.

Normalmente as crises são causadas pela convergência de fatores humanos, tecnológicos, ambientais, organizacionais e Neves (2002) afirma que qualquer empresa, independentemente de tamanho, ramo de atividade, origem e reputação, pode vir a enfrentar uma crise com a opinião pública. Segundo o autor, existem empresas mais vulneráveis (exemplo: ramos de atividade que têm vivido crises; áreas bastante controladas; produtos farmacêuticos ou alimentícios; produtos que comprovadamente causam doenças etc) e que as legislações em todo o mundo estão fechando o cerco em torno das empresas, assim como os tribunais e a mídia. Porém, apesar das indicações acima demonstrarem a importância do tema, o autor destaca que muitas empresas não se preocupam em estabelecer um sistema de gerenciamento de crises, que na visão de executivos com projetos pessoais imediatistas, são investimentos que não geram retorno significativo em um primeiro momento.

A opinião pública é classificada por Neves (2002) em dois níveis: a grande opinião pública, que engloba todos os públicos possíveis numa determinada sociedade, independente de identidade de interesses; e pequena opinião pública, que reúne apenas os públicos com os quais a empresa se relaciona na sua atividade, ou seja, seus constituintes. Para França (2008), os diferentes públicos com os quais uma empresa lida não representam, *de per se*, a opinião pública, mas de forma simplificada, suas opiniões representam a percepção de um grupo mais amplo. De toda forma, Neves (2002) considera que indivíduos de forma geral tendem a achar que são os únicos capazes de interpretar a realidade objetivamente. Essa ótica faz com que numa crise, o público seja frequentemente visto como um adversário ao invés de ser encarado como cliente preocupado ou como cidadão com necessidades, interesses e temores legítimos.

Em meio aos diferentes públicos, Neves (2002) menciona que cresceu enormemente a importância e o raio de influência dos formadores de opinião. Esta visão está alinhada com Klapper (*apud* JENKINS, 2009), que ressalta que existem líderes de opinião, os quais são consideravelmente expostos aos meios de comunicação formais; e estes podem proporcio-

nar grande repercussão para situações de crise. Porém, na sociedade em rede as novas formas de organização social possuem uma característica de que não precisam de liderança formal, de um centro de comando ou de controle, nem de uma organização vertical, para passar informações ou instruções (CASTELLS, 2013), o que exige um esforço diferenciado das organizações em seu trabalho de comunicação. Castells (2010) destaca a mobilização que os temas ambientais e sociais têm provocado, principalmente com a assimilação do conceito de redes, onde grupos não necessariamente organizados ganham corpo e volume com amplitudes que não se imaginavam antes. França (2008) afirma que a organização não pode admitir o interesse automático dos públicos externos para com ela, mas pode optar por atendê-los ou não, porém, não deve ficar sem monitorá-lo.

Nos momentos em que empresas enfrentam crises, em função da histórica desabonadora Imagem empresarial e pela condição de guardião do interesse público, para Neves (2002), o poder público tende a se posicionar contrário, sobretudo nos períodos iniciais quando os ânimos estão mais agitados. Muitas vezes esse posicionamento é oportunista, relatando o autor que seu objetivo não é defender o interesse público, mas sim aparentar compromisso com a população, forma eficaz de angariar prestígio e melhorar imagem política. Porém, o autor considera que mesmo assim a empresa não pode deixar de procurar o poder público quando se vê envolvida numa crise. É importante que estes *stakeholders* sejam informados do ponto de vista da empresa. Esta atitude faz com que se sintam lisonjeados e facilita o processo de aproximação com foco na resolução das crises.

Quanto às comunidades geográficas (aquelas que ocupam áreas próximas a determinado empreendimento), seu posicionamento na crise, segundo Neves (2002), dependerá da natureza da crise. Se ela, por exemplo, passa pela questão ambiental, certamente a empresa vai encontrar nelas um agente de cobrança. Em outra mão, é evidente que o fechamento de um empreendimento que poderá afetar o ganha-pão de seus moradores e a economia local não será do interesse deste público. De qualquer forma, em períodos normais, o autor recomenda que a organização deve investir no relacionamento com as lideranças locais de forma a poder conhecer bem o perfil da comunidade, seus interesses, preocupações e problemas. Não basta ficar supondo o que eles pensam, se faz necessário interagir, principalmente quando esta comunidade abriga constituintes internos da empresa, como colaboradores.

Outro público relevante destacado por Neves (2002) é composto pelos grupos de pressão, que sempre existiram, porém que nos últimos anos ampliaram seu repertório de interesses e se sofisticaram em termos de organização e de luta. Entre os grupos de pressão, destacam-se os que atualmente são conhecidos como ONGs. Para sua gestão é recomendada a construção de um relacionamento que permita facilitar o acesso a seus representantes. Segundo o autor, muitas empresas têm mantido bons canais com essas organizações com excelentes resultados para ambas as partes, com registro de histórias de crises que foram rapidamente resolvidas porque o canal existia.

Por fim, Neves (2002) relaciona entre os públicos relevantes nas situações de crise a mídia, composta por seus diferentes veículos de comunicação. Para França (2008), a imprensa representa permanente ameaça a qualquer organização, tanto no cenário nacional como internacional. Trata-se de um público especial, com características exclusivas; pode interferir ou não na legitimação das organizações pelo seu alto poder de persuasão junto à opinião pública. Trata-se de um público muito amplo, de alto risco relacional e de grande poder de persuasão, que deve sempre estar na mira e na preo-

cupação de qualquer organização. Neves (2002) considera este como sendo talvez um dos constituintes mais importantes nos momentos de crise. Quando a repercussão negativa chega à imprensa e essa se interessa por ela, essa repercussão é amplificada, passa a se propagar mais rapidamente e aquele dano à imagem que aconteceria em longo prazo pode ser antecipado. Para o autor, sem dúvida, as crises que não têm publicidade são mais fáceis de serem gerenciadas do que aquelas que estão na mídia. Não que sejam mais fáceis de serem resolvidas. É que, no caso de não haver publicidade, a energia dos que cuidam do problema é concentrada no mérito. Nas questões discutidas em público, é necessário também gerenciar a mídia. Normalmente, gasta-se mais energia com ela que com o problema em si. No entanto o autor menciona a dificuldade de se evitar que a crise se torne objeto dos repórteres, pois estas sempre são assuntos que vendem jornais, enriquecem o currículo do profissional que a relata e garante assunto para várias publicações. Neves (2002) considera que a mídia não costuma ser tão entusiasmada a favor das empresas. O que faz com que as considerações da organização não cheguem aos públicos com a mesma intensidade que as acusações. Apesar de tudo, o autor considera a mídia como sendo o principal reforço das organizações em uma crise. Passado o período de maior alvoroço, a empresa tendo bons argumentos pode demonstrar a existência de outra história, de forma convincente.

## A Gestão de Crises

Neves (2002) afirma que crises são administráveis, mas a maioria das organizações não está preparada para administrá-las. Para o autor, o gerenciamento de crises é um campo complexo e desafiante que exige sensibilidade, habilidades e conhecimentos diferentes daqueles que resolvem a maioria das crises empresariais internas. Sua gestão está mais próxima das ciências humanas do que das exatas. Com base nesta afirmação e nos itens avaliados neste trabalho, aqui são apresentadas diretrizes básicas para que se busque evitar situações como o caso apresentado.

O primeiro ponto a estruturar, conforme defende Ferrari (2011), é a adoção da comunicação estratégica, processo que busca a conquista dos objetivos organizacionais e que só terá sentido quando estiver direcionado para os objetivos do negócio e também desenvolver significados compartilhados, transcender a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gerar um conceito em torno do qual a organização poderá manter seus vínculos internos e estabelecer relacionamentos com os diferentes públicos. A autora deixa claro que, por ser eminentemente proativa, a comunicação estratégica é um processo pelo qual a organização deve conduzir, intencionalmente, sua comunicação de modo que ela seja clara, aberta e com objetivos voltados para o mercado e para seus públicos de interesse.

Um segundo ponto a tratar, complementando a implantação da comunicação estratégica, é a correta definição dos públicos os que contribuem para a viabilização da organização e aqueles que colaboram, de maneira qualificada para seu êxito, conforme defende França (2008). Segundo o autor, esta etapa é fundamental, pois diferentes públicos exigem diferentes tratativas. As mensagens da comunicação só serão eficazes quando direcionadas a públicos específicos e atenderem suas expectativas.

Cada público exige, portanto, uma mensagem diferente, elaborada com o intuito de satisfazer seus interesses. Sem o mapeamento dos públicos, a definição de seu perfil e do relacionamento com eles, haverá sempre distorção na comunicação e até erros na determinação de sua identidade. (FRANÇA, 2008, p. 98)

O mapeamento lógico dos públicos contribui para a eficácia dos projetos de relacionamentos com os mais diversos segmentos de interesse da organização e, para França (2008), para a criação de um novo paradigma de comunicação dirigida a cada um dos denominados públicos estratégicos da empresa. O relacionamento com estes públicos não pode ser ocasional ou esporádico. Ele deve ser planejado segundo seu objetivo, estabelecimento e desenvolvimento, a fim de que possa ser acompanhado e monitorado, isto é, deve ser administrado, afirma o autor, contribuindo para a criação de um conceito favorável. É preciso entender que a organização deve ser proativa, pois cabe a ela selecionar e determinar com que perfil de público pretende lidar para obter êxito com seus negócios, além de estabelecer as normas desse relacionamento (FRANÇA, 2008).

Como uma terceira ação a desenvolver, se propõe a avaliação do ambiente interno da organização, que segundo Neves (2002), deve considerar os seguintes tópicos:

- O que fazemos que incomoda? Quais são nossos antecedentes?
- Qual o apoio que vamos receber da alta administração para a preparação de um sistema de gestão de crises?
- Como está nossa empresa por dentro?
- Quais são nossos investimentos em comunicação?

A partir desta análise, Neves (2002) defende que deve-se iniciar uma preparação das equipes para que tenham estrutura psicológica e consciência da possibilidade da ocorrência de uma crise. Segundo o autor, quando esta possibilidade é conhecida, em situações de crise a reação será mais rápida e favorecerá a organização, reduzindo a energia despendida. Para tanto é sugerido implantar um programa de treinamento interno (formal e informal) que aborde:

- O que é uma crise?
- Que crises que a empresa pode vir a viver?
- Como a empresa está organizada para enfrentá-las?
- Qual deve ser o papel do público interno numa crise?
- Como deve ser o relacionamento com os principais constituintes?
- Debates e simulações com base em casos ocorridos em outras empresas.

O quarto ponto proposto é que se estabelece, antes do acontecimento da crise, de um time que coordene as ações numa situação que venha a se tornar real. Neves (2002) afirma que toda a organização deve ser envolvida no gerenciamento de uma crise, porém deve haver um time reduzido que tenha papel de liderança, com capacidade de movimentação, análise e poder para a tomada de decisão. Nestas equipes devem ser evitados profissionais com perfis autocentristas. Este time deve efetuar as seguintes reflexões:

- A missão da organização é conhecida internamente?
- E os valores?
- Existe código de ética que oriente as equipes?
- Os principais constituintes conhecem estes valores?
- As lideranças da empresa são bons exemplos?

É importante que o time faça o levantamento do histórico de crises da empresa. Casos, erros, acertos, comportamentos dos públicos, inclusive da concorrência. Neves (2002) sugere também analisar crises com a opinião pública enfrentadas por outras empresas do ramo. Estes levantamentos terão como função servir como guias para o planejamento, usados na educação interna e podem evidenciar as advertências já recebidas pela empresa. Para Neves (2002), uma oportunidade interessante é que este grupo promova andanças pelas áreas produtivas, onde poderão ser captadas percepções que são indícios de situações que podem vir a se tornar motivos para crises.

Numa quinta etapa, Neves (2002) orienta a criação de um *issuemanagement*, que se refere à gestão e tratamento de enfermidades da empresa. Várias dessas enfermidades costumam ser questões funcionais, que possuem tratativas simples quando adotadas no início. Sua organização se dá conforme indicado a seguir:

- Nomear *issue manager*
- Levantamento de constituintes
- Adequação dos veículos de comunicação aos públicos
- Levantamento de recursos existentes

Como sétima etapa, Neves (2002) sugere a indicação de um porta-voz, o colaborador que terá a responsabilidade de representar a organização em pronunciamentos no momento de crise, onde deverá haver uma única voz, um único discurso. Demais colaboradores devem ser orientados sobre como se portar durante a crise. Esta definição é importante, pois segundo o autor, muitas crises foram agravadas por pronunciamento de porta-voz despreparado, que efetuou declaração desnecessária por nervosismo ou por exibicionismo. Sua escolha deve atender os seguintes critérios:

- Não é assessor de imprensa, deve ter um nível hierárquico que assegure participação no processo decisório
- Deve ser visto como agente que trabalhou na construção da mensagem
- Deve ser escolhido e treinado antes da crise
- Precisa ser inteligente, mas também articulado, equilibrado e paciente
- Deve ter bom conhecimento da natureza da crise e sobre a empresa

A oitava etapa constitui-se na elaboração de um plano de emergência, que para Neves (2002) deve ser composto pelos seguintes itens:

#### A – “Manual” de ações na crise

- Missão e valores da empresa
- Responsabilidades na crise
- O que fazer para acionar time que gerencia a crise
- O que fazer para entender a crise. Primeiras avaliações
- Como comunicá-la (interna e externamente)
- Como instalar o *war room*?
- Como instalar o centro de imprensa?
- Como instalar a central de atendimento?
- Ir ao local onde o fato aconteceu

B - O *War room*, é o nome dado ao local onde se concentrará o time de gestão da crise, com recursos suficientes para que possam definir estratégias e tomar decisões. Independente de tamanho, deve ser organizado rapidamente, portanto é importante ter alguém com essa incumbência antes da crise.

C - O centro de imprensa, local a ser disponibilizado para acolhimento de representantes da imprensa, também deve ser planejado anteriormente, e a sua qualidade dá indícios a este público da importância que é dada para o esclarecimento dos fatos e a sensação de que não há nada a esconder.

D - a central de atendimento, local onde serão atendidos os afetados pela crise e demais interessados, também deve ser planejada anteriormente. Sua estrutura deve permitir o acolhimento de possíveis vítimas, e ter pessoas capacitadas para recebê-las com a máxima atenção possível.

É importante que sejam feitas simulações de crises para a aplicação deste plano de emergência, pois segundo Neves (2002), é nas simulações que são identificadas falhas de planejamento, que podem ainda ser corrigidas antes de uma situação real.

Outro ponto importante, apontado por Neves (2002), é que, quando ocorrida a crise, se faça a identificação das crises primárias e derivadas, etapa importante na administração das crises porque vai informar onde focar, onde concentrar esforços. Geralmente, controlando-se a crise primária, ou seja, a principal fonte de alimentação da cadeia, muitas vezes as crises derivadas desaparecem. Associado a isso deve haver plano para reparar o mais rápido possível eventuais danos produzidos a terceiros.

Com a crise em curso, Neves (2002) aponta que é fundamental também que exista qualidade da informação para o enfrentamento da crise. A informação deve ser tratada com método e direcionada àqueles que serão envolvidos. Nas crises, a confusão é grande, e os boatos se tornam ruídos na comunicação. Os níveis mais baixos geralmente são os primeiros a se preocupar com seus empregos. Esta preocupação sobe e imediatamente reflete na produtividade. Somente a comunicação eficaz pode fazer que os esforços sejam retomados. Neves (2002) relata que não é por mera curiosidade que

o público interno quer saber do que está acontecendo. Nas crises, ele fica exposto não só diante das relações profissionais – clientes, consumidores, fornecedores – como também junto à família, amigos, conhecidos. A comunicação interna é importante porque os empregados podem se transformar numa das mais eficientes mídias da empresa, operando como mensageiros da instituição junto aos seus universos particulares, à sua própria opinião pública. Gerentes, como líderes internos e centros de distribuição de informação, devem ser prioritariamente abastecidos pela comunicação interna.

Em todo momento a comunicação deve se preocupar com as informações que são geradas durante a crise e Neves (2002) afirma que estas devem estar pautadas nos seguintes conceitos:

- Credibilidade é o último trunfo para virar o jogo.
- Vítimas e lesados se sentem mais lesados quando acham que a empresa está mentindo que pela lesão em si.
- O preço da mentira descoberta é muito alto.
- A raiva do público diminui se a empresa reconhece o erro sem maiores delongas.
- O reconhecimento do erro tardio é negativo.
- Esclarecer os problemas acaba com ímpeto da mídia.
- Pela ética se deve dizer a verdade. Isso não significa que a empresa deva reconhecer um erro que não cometeu.
- Se a empresa tem por prática atuar em prol de uma causa, na crise usar este artifício reflete sua credibilidade, no entanto se propõe algo que não desenvolve no seu dia-a-dia poderá soar como demagogia.

Para Neves (2002), é necessário estabelecer um sistema e monitorar enquanto a crise ocorre. Não se pode esperar que a crise acabe para avaliar o que está sendo feito. Porém é fundamental que após o encerramento desta que se faça uma avaliação completa de toda a ação desenvolvida e pontos falhos no sistema, contribuindo para o processo de melhoria contínua.

## A Empresa

A Duratex S.A. é uma empresa brasileira, privada e de capital aberto, controlada pela Itaúsa – Investimentos Itaú S.A e Companhia Ligna de Investimentos. Maior produtora de painéis de madeira industrializada e pisos, louças e metais sanitários do Hemisfério Sul, é líder no mercado brasileiro com as marcas Durafloor, Duratex, Deca e Hydra. Produz ainda aquecedores solares e chuveiros eletrônicos. Também está entre as 10 maiores empresas globais dos setores em que atua. Com sede em São Paulo, conta com cerca de 12 mil colaboradores e 15 unidades industriais estrategicamente localizadas nos estados de Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo, além de três fábricas de painéis na Colômbia, por meio de sua participação de 80% na Tablemac. Possui 260 mil hectares com florestas plantadas e áreas de conservação nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo. Tem suas ações listadas nos mais relevantes índices do mercado, tais como Ibovespa (principal índice de referência da BM&F Bovespa), Dow Jones *Sustainability Emerging Markets Index* (Índice Dow Jones de Sustentabilidade para Mercados Emergentes) e no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa – ISE.

Sua cultura organizacional está baseada nos seguintes tópicos:

**Missão:** Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

**Visão:** Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

**Valores:** Integridade; Comprometimento; Valorização humana; Superação dos resultados; Melhoria contínua; Inovação; e Sustentabilidade.

A análise das intenções declaradas demonstra alinhamento com o ponto defendido por Ferrari (2011), pois importa também que, no cumprimento de sua função, as organizações incluam em seus objetivos estratégicos as contribuições que elas podem dar para a sobrevivência do sistema social, contemplando questões como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, direito do consumidor e exercício pleno da cidadania. A autora destaca que a sustentabilidade passa a ser parte essencial da empresa, que agrega valor à sua cadeia de negócio e permite uma visão sistêmica e de compromisso de longo prazo.

A unidade industrial instalada em Uberaba/MG se destina a produção de MDF (*Medium Density Fiberboard*) e MDP (*Medium Density Particleboard*), painéis de madeira que têm como principal destino a venda para fabricantes do setor moveleiro. Localizada no distrito industrial do município, é margeada por outras indústrias, porém, próxima de núcleos habitacionais. Em suas operações emprega cerca de 500 colaboradores, sendo a maior parte natural de Uberaba/MG.

Em seu histórico, a Duratex/SA não apresenta conflitos emblemáticos desta natureza, o que não diminui a preocupação de buscar trabalhar a aproximação com os diferentes públicos influenciados por suas atividades. Esta aproximação é fundamental, pois, segundo Lesly (1995), quanto mais confiável, crível e prestigiado o comunicador é percebido, menos manipulativa é considerada sua intenção e maior é a tendência de ser aceito. Entre as formas de aproximação está o desenvolvimento de ação para a comunicação de operações e coletas de percepções da comunidade com relação ao empreendimento. Porém, “nossas sociedades “de mídia” estão a tal ponto saturadas com mensagens concorrentes que as pessoas não podem simplesmente atentar para tudo que lhes é dirigido” (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 215). Esta preocupação reforça-se ao considerar que como resultado de mecanismos culturais e individualmente seletivos, cada pessoa dará sua atenção a diferentes porções da linha de comunicação (LESLEY 1995).

## O Caso Uberaba

Apesar da gestão de seus processos produtivos seguir parâmetros determinados nas legislações vigentes e boas práticas de mercado, comprovadas pelas certificações que ostenta, no ano de 2014 a Duratex foi alvo de reclamações efetuadas por representantes da comunidade após uma possível emissão de material particulado, constituído por fibras de madeira,



que teria sido lançado na atmosfera e precipitado nas residências próximas ao distrito industrial onde esta se localiza.

No dia 06 de fevereiro de 2014, no caderno intitulado Cidade do periódico de circulação diária Jornal da Manhã, foi noticiado que “moradores do bairro Beija-Flor 2, além de comunidades vizinhas, denunciam que empresa produtora de painéis de madeira industrializada, louças e metais sanitários, localizada no Distrito Industrial 1, vem lançando partículas de madeira na atmosfera” (MACEDO, 2014). A mesma publicação ainda traz a manifestação de vereador do município que informa que:

já houve problemas em anos anteriores com a emissão de partículas de madeira no ar por parte da empresa, sendo ela foi inclusive multada pelo Ministério Público pela demora na adequação dos equipamentos. Ele solicitou ainda à Secretaria de Meio Ambiente que verifique a poluição sonora também provocada pela empresa, a qual ocorre com maior intensidade entre meia-noite e 6h, e atinge principalmente parte do Alfredo Freire 1 (MACEDO, 2014).

De forma mais insinuante, o morador autor da denúncia relata que:

o pó de madeira cai diariamente desde a última sexta-feira, dia 31 de janeiro, causando irritação na garganta. Conforme conta o morador, esses sintomas se agravam ainda mais em razão do calor intenso dos últimos dias e da baixa umidade do ar. A. G. da R., outra moradora na mesma avenida, reclama também que, além de crises respiratórias provenientes da poeira, o problema vem causando muita sujeira, pois o pó acaba se acumulando no chão, sobre os móveis e roupas deixadas nos varais, mas fica ainda mais visível quando se acumula sobre os veículos (MACEDO, 2014)

Por fim, a publicação menciona que “a reportagem entrou em contato com a assessoria de imprensa da empresa, que se comprometeu em encaminhar um posicionamento posteriormente” (MACEDO, 2014).

Com base nos itens destacados anteriormente é possível inferir que existe insatisfação dos habitantes dos bairros mais próximos à unidade industrial com relação a sua atuação e impactos proporcionados. Sem entrar no mérito se os impactos são reais ou não, o que fica evidente é que os *stakeholders* em questão, na tentativa de equacionar suas insatisfações, têm como iniciativa recorrer aos veículos de comunicação para dar visibilidade aos seus temas de interesse. Este é um indício de que a comunidade não se sente engajada o suficiente para que estabeleça o diálogo diretamente com a empresa para sanar questões que existam em seu relacionamento.

O mesmo jornal publicou no dia seguinte nova matéria sobre o ocorrido, onde são registradas manifestações de outros atores envolvidos no caso. Macedo (2014) reporta que o secretário municipal de meio ambiente foi recebido pela empresa, onde realizou vistoria técnica. A publicação traz também o relato da assessoria de imprensa da empresa, informando que na visita foram vistoriados os equipamentos na planta e que juntos estão trabalhando para esclarecer os questionamentos. Os representantes da empresa afirmam ainda que serão apresentados os documentos que comprovam a regularidade da atividade no local. Por fim, a empresa apresenta seu compromisso com a questão ambiental, representada por seus esforços para a manutenção da certificação ISO 14001, além de se importar com o desenvolvimento econômico

e social do município (Macedo, 2014).

Em abril de 2015 a empresa Duratex divulgou seu Relatório Anual de Sustentabilidade, documento que apresenta a síntese das ações realizadas no ano anterior. Neste relatório a empresa divulga ter realizado em 2014 um programa piloto de relacionamento em Uberaba, contemplando o diagnóstico dos principais *stakeholders* e a construção de um plano de relacionamento a ser implantado ao longo de 2015. Com investimento de R\$ 132 mil em sua primeira fase, o projeto traz como objetivo o estabelecimento de parcerias e conciliação de dilemas.

## Considerações Finais

Fica evidente que o relacionamento entre empresas e a comunidade não é um desafio recente, porém, novas condições e cenários fazem com que esta relação se desenhe de novas maneiras. Entre os fatores que mais preocupam estão a velocidade e abrangência que as crises passam a ter considerando os avanços tecnológicos.

A gestão de crises é complexa, porém autores demonstram que a mudança de comportamentos nas organizações, principalmente no âmbito do engajamento com seus públicos é uma maneira eficaz de reduzir os riscos de exposição a crises. No entanto, quando as crises se tornam concretas, como no caso avaliado entre Duratex e comunidade de Uberaba, devem ser adotadas medidas para sua gestão.

Com base nos registros estudados, a empresa em questão se manifestou no momento da crise respondendo aos públicos envolvidos, mas que além da resposta, após a crise buscou estruturar-se para que situações desta natureza deixem de ocorrer.

## Referências

- CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2010.
- CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2013.
- DEFLEUR, Melvin Lawrence; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1993.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2 ed. São Caetano do Sul/SP: Yendis Editora, 2008.
- FERRARI, Maria Aparecida *in* GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2011.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2 ed. São Paulo: Editora Aleph, 2009.
- LESLY, Philip. **Os fundamentos das relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.
- MACEDO, Tassiana. Meio Ambiente realiza vistoria e indústria no DI-1 diz não poluir. **Jornal da Manhã**, Uberaba/MG, 07/02/2014. Cidade, p. 05.
- MACEDO, Tassiana. Beija-Flor sofre com poluição causada por indústria. **Jornal da Manhã**, Uberaba/MG, 06/02/2014. Cidade, p. 05.
- NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- RELATÓRIO Anual de Sustentabilidade 2014. **Duratex**, 2015. Disponível em: [http://www.duratex.com.br/ri/pt/download/Duratex\\_RA\\_14.pdf](http://www.duratex.com.br/ri/pt/download/Duratex_RA_14.pdf) - Acesso em: 10 maio 2015.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo, 2002.
- VALORES, Transparência e Governança. **Ethos**, 2015. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/> - Acesso em: 10 fev 2015.

artigo 10

# JM EMPILHADEIRAS: EMPREENHIMENTO FAMILIAR, CONFLITOS E DESAFIOS

*Chalisa Nunes Martins<sup>1</sup>  
Sônia de Brito<sup>2</sup>*

- <sup>1</sup> Aluna do Curso de Especialização em Estratégias Competitivas de mercado: comunicação, inovação e liderança, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru.
- <sup>2</sup> Professora Doutora Aposentada do Departamento de Comunicação Social, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru.

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

## RESUMO

Este artigo relata a comunicação relacionada à empresa familiar, tomando como Estudo do Caso a empresa JM Empilhadeiras. Uma empresa familiar que aos poucos vem adequando sua comunicação, mas que encontra dificuldades para padronizar essa comunicação, devido aos conflitos de gerações. O estudo está fundamentado em autores como João Bosco Lodi (1998), Juan E. Diaz Bordenave (2003), Richard Dimpleby e Graeme Burton (1990), com base em teorias que esclarecem os conceitos de empresa, comunicação, cultura organizacional e fluxos de comunicação, e teve ainda como base o cotidiano e as necessidades apresentadas pela empresa JM Empilhadeiras. Aponta os conflitos encontrados em uma empresa familiar e como podem interferir nos negócios da empresa e observa como a cultura e as gerações podem influenciar nas tomadas de decisões. O objetivo é mostrar como é a comunicação em uma empresa familiar, como as questões particulares podem afetar o bom andamento da empresa e como podem ser resolvidos.

**Palavras-chave:** Comunicação, empresa familiar, cultura organizacional, conflitos.

## A Comunicação em uma Empresa Familiar

Na visão de quem nunca trabalhou em uma empresa familiar, não existem conflitos ou interferências da vida particular nos negócios da empresa.

Em empresas de grande porte, não são muito visíveis os conflitos particulares dos membros da família, as divergências são por razões como questões sociais, sucessão da diretoria, valores e crenças das famílias. Nas empresas de médio e pequeno porte, os conflitos são mais visíveis, pois, geralmente, a diretoria está mais próxima de seus subordinados.

Para isso, vamos mostrar como pode ser tratada a comunicação dentro dessas organizações.

Uma empresa é empreendimento, organização destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, visando lucro.

As empresas podem ser classificadas de acordo com a atividade econômica que desenvolvem, dessa maneira, são divididas em três setores: setor primário, secundário e terciário.

Para Alexandre Nascimento de Almeida, João Carlos Garzel Leodoro da Silva e Humberto Angelo (2012, p.150), a definição dos setores são:

Setor primário: abrange a agricultura em sentido restrito (isto é, a lavoura), a pecuária, a caça, a pesca, bem como a extração de minerais e de madeira, ou seja, são atividades de exploração direta dos recursos naturais de origem vegetal, animal e mineral, não implicando em uma agregação de valor via industrialização.

Setor secundário: (ou indústria em geral): compreende todas as atividades de transformação de bens e divide-se em três subsetores: a indústria da construção civil, a indústria de serviços públicos (geração e distribuição de energia elétrica, beneficiamento e distribuição de água à população, produção e distribuição de gás encanado) e a indústria manufatureira, inclusive a relacionada ao agronegócio como, por exemplo: as fábricas de papel e celulose, os frigoríficos.

Setor terciário: (ou de serviços em geral) se refere a todas as demais atividades econômicas que se caracterizam por não produzirem bens materiais e sim prestarem serviços.

Outra classificação para empresa seria de acordo com a sua constituição jurídica, ou seja, empresas individuais e societárias.

As empresas têm o objetivo de obter recursos através de sua participação no mercado. Para isso, são administradas por pessoas que têm como função planejar, organizar, liderar e controlar o negócio.

Dentre as várias formas e composições administrativas está a administração de empresa familiar.

## Empresa familiar

Empresa familiar pode ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Em algumas empresas familiares ainda existe uma relação considerável ou estreita entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Sobre esse assunto, Bernhoeft (1987) destaca empresa familiar como um ideal (do fundador) que deu certo. Donnelly (1967), por sua vez, classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Segundo João Bosco Lodi (1998, p.6), o conceito de empresa familiar é:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Lodi (1998, p.06), afirma ainda que:

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

## Origem da empresa familiar

A empresa familiar tem sua origem nas capitanias hereditárias. D. João II, rei de Portugal, dividiu o Brasil em 15 capitanias, sendo donatário o senhor feudal que tinha o poder de doar parte de suas terras para outros, dessa forma poderia cobrar impostos por elas e manter lealdade ao rei de Portugal. As capitanias que tiveram sucesso e prosperaram foram Pernambuco e São Vicente (posteriormente chamada de São Paulo).

Ives Gandra da Silva Martins et al (1999, p.18), assim se manifestou sobre a origem das empresas familiares:

Não por coincidência, essas duas capitanias, que a meu ver foram as primeiras empresas familiares do país, basearam a sua atividade no plantio de cana e produção de açúcar. Este era um produto com alta demanda na Europa e sua produção trazia bons lucros.

Martins et al (1999, p.19), enfatizou:

Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares.

Os exploradores dessas terras podem ser considerados empreendedores, pois, começaram a desbravá-las iniciando as plantações de cana e com isso o surgimento dos engenhos. Os engenhos posteriormente foram passando de pai para filho e assim nascendo às empresas familiares.

Passado mais de duzentos anos acontecia um processo semelhante, o início do ciclo do café, nessa época havia um processo de divisão do patrimônio igualmente entre todos os filhos, algo que geralmente acontece nos dias atuais.

## Conhecimento da realidade



**Figura 1 – Centro de Assistência Técnica JM Empilhadeiras**  
**Fonte: arquivo JM Empilhadeiras**

Criada em 1985, na cidade de Agudos – SP, por dois sócios, ambos cunhados, [Artigo 1.595, parágrafo primeiro, do Código de Processo Civil, limita o parentesco por afinidade apenas aos ascendentes (pais), aos descendentes (filhos, netos) e aos irmãos do cônjuge ou companheiro, ou seja, são parentes por afinidade o sogro, a sogra, a nora, o genro e os cunhados.], a empresa JM Empilhadeiras começou os negócios no segmento de vendas de peças e produtos automotivos e chamava-se JM Autopeças. Os resultados vieram rapidamente, e em pouco tempo a empresa ganhou o certificado “ASE do Brasil” (Instituto Nacional para Excelência em Serviços Automotivos). Depois de Agudos, a JM abriu uma nova loja deste segmento na cidade de Lençóis Paulista.

O fato mais marcante da história da empresa se deu em 1993, quando a JM deu início nas operações com empilhadeiras. Nascia, assim, a JM Empilhadeiras. E para cumprir com a Missão de oferecer soluções estratégicas e inteligentes



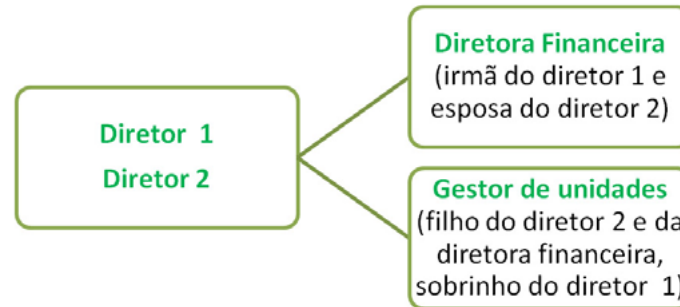
de movimentação de cargas, a JM Empilhadeiras optou por trabalhar com a melhor marca do mercado internacional: as Empilhadeiras Linde, que por incorporarem a mais avançada tecnologia, são reconhecidas por gerar uma economia de combustível de até 40% nas operações em relação às concorrentes.

A empresa vem ganhando espaço, diversificando serviços e produtos, e hoje é referência nacional em vendas e aluguel de equipamentos para movimentação de cargas, com clientes renomados.

Atualmente, dispõem de um escritório administrativo (Agudos), dois Centros de Assistência técnica (CAT – Lençóis Paulista e Cuiabá) e unidades mecânicas. Absorve a mão de obra de 300 funcionários que atuam em áreas como: financeiro, Rh, comercial, fiscal, compras, mecânica e administrativa do Cat.<sup>1</sup>

A diretoria é composta por: dois diretores administrativos, uma diretora financeira e um gestor de unidades, todos da mesma família.

**Figura 2 – Organograma diretoria**



A empresa é considerada familiar, pelo fato de um diretor ser casado com a diretora financeira e por, atualmente, ter um dos filhos do casal no processo de sucessão da empresa e que é sobrinho do primeiro diretor.<sup>2</sup>

## Comunicação

Os seres humanos e os animais comunicam-se de várias formas, tornando o ato de comunicar algo essencial para a convivência em sociedade.

Desde o princípio a comunicação é de suma importância para o desenvolvimento humano, o homem das cavernas

1 Fonte: <http://www.jmempilhadeiras.com.br>

2 Não foram citados os nomes dos diretores, pois, não foi autorizado pela empresa.

encontrou meios de deixar mensagens através das hoje conhecidas por pinturas rupestres. Essas figuras retratavam o cotidiano e guardaram informações importantes que atualmente ajudaram a compreender um pouco do que caracterizava aquela sociedade.

Segundo a jornalista Vera Iris Paternostro. (1999, p. 99):

[...] tão antiga quanto o ser humano é a luta que ele enfrenta para criar meios de registrar e passar adiante informações. Sinais de fumaça, batidas de tambor, linguagem gestual e inscrições em pedras mostram a necessidade do ser humano em descobrir formas para registrar e transmitir informações. É essa comunicação que torna possível a interação e a convivência entre os seres humanos.

Para o educador Juan E. Diaz Bordenave (2003, p. 36), a comunicação serve para que as pessoas se relacionem entre si e com o mundo, transformando-se mutuamente e modificando a realidade que as rodeia. Afirmo ainda que através dela, as pessoas podem compartilhar experiências, ideias e sentimentos.

Os autores Richard Dimbleby e Graeme Burton (1990, p.19) definem comunicação como algo que fazemos; que produzimos e, ainda, algo que trabalhamos quando recebemos ou transmitimos mensagens.

O processo de comunicação consiste na troca de informações, fazem parte desse processo o emissor, um canal de transmissão, geralmente influenciado por ruídos, um receptor e ainda o feedback do receptor.

Emissor: representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. A codificação da mensagem pode ser feita transformando o pensamento que se pretende transmitir em palavras, gestos ou símbolos que sejam compreensíveis por quem recebe a mensagem.

Canal de transmissão da mensagem: faz a ligação entre o emissor e o receptor e representa o meio através do qual é transmitida a mensagem.

Receptor da mensagem: representa quem recebe e descodifica a mensagem.

Ruídos: representam obstruções mais ou menos intensas ao processo de comunicação e podem ocorrer em qualquer uma das suas fases. Denominam-se ruídos internos se ocorrem durante as fases de codificação ou descodificação e externos se ocorrerem no canal de transmissão.

Retroinformação (feedback): representa a resposta do(s) receptor(es) ao emissor da mensagem e pode ser utilizada como uma medida do resultado da comunicação. Pode ou não ser transmitida pelo mesmo canal de transmissão.<sup>3</sup>

A partir do ponto de vista que a comunicação é uma troca de informações que parte do emissor para o receptor e que também pode voltar do receptor para o emissor, em movimento circular e que sofre influências da cultura dos envolvidos na decodificação da mensagem, trazendo ruídos para o processo e interferindo no feedback. O presente artigo relata a comunicação em uma empresa familiar, a JM Empilhadeiras.

.....

3 Fonte: <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/comunicacao.htm>

## Cultura organizacional

A cultura organizacional está relacionada ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados pelos membros e distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

Essa cultura está diretamente ligada com a maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas. Ela define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Para Pasqualini (2006, p. 24), “a cultura de um povo é formada de acordo com a sua história, o modo como as pessoas se relacionam e atuam de acordo com a realidade vigente. A cultura organizacional é fixada da mesma maneira, se baseando em todo seu histórico, no modo que seus agentes se relacionam, atuam e acima de tudo se comunicam”.

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Esse conceito responde plenamente esta questão. Nesse sentido, o autor sugere que a revitalização e a inovação são fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização.

A cultura da JM é de uma empresa familiar, com valores e crenças relacionadas à família. A questão do compromisso social também é fortemente destacada entre os valores da empresa.

A cultura organizacional é diretamente influenciada pela cultura dos funcionários da empresa, que trazem influências de suas gerações. Tais gerações são nomeadas pela mídia de baby boomers, X e Y e apresentam características distintas.

Baby Boomers: desta geração fazem parte aqueles nascidos entre 1946 e 1964 e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985 (ROBBINS apud MALAFAIA, 2011).

Portanto, baby boomers, para este autor, é uma definição para o conjunto de crianças nascidas durante uma explosão populacional - explosão de bebês. A atual definição de baby boomers refere-se aos filhos da Segunda Guerra Mundial, pois logo após a guerra houve uma explosão populacional.

Como traços marcantes dessa geração, constam os seguintes: a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas.

Geração X, nascidas entre os anos de 1965 e 1979, as pessoas dessa geração ingressaram no mercado de trabalho de 1985 a 2000.

De acordo com especialistas no assunto, entre as principais características dos indivíduos da geração X encontram-se: a) busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; b) maturidade e escolha de produtos de qualidade; c) ruptura com as gerações anteriores; d) maior valor a indivíduos do sexo oposto; e) busca por seus direitos; f) respeito à família menor que o de outras gerações; g) procura por maior liberdade.

Conforme Oliveira (2008, p. 63), “Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões”. Seus representantes são responsáveis por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual. As empresas que revolucionaram a internet, como Google, Amazon e YouTube, ícones da Web 2.0, foram criadas por pessoas dessa geração.

Geração Y, segundo especialistas, integraria a geração Y os jovens nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, tendo características muito especiais, pois acompanharam a nascente revolução tecnológica atual quando crianças. Outros estudos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012) incluem na geração Y jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000 (2003-2004).

Os integrantes dessa geração são flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas recebê-lo pronto. Adquiriram uma atitude questionadora, que acaba colidindo com o modelo tradicional de hierarquia. Nasceram em tempos de prosperidade, não temem o desemprego, têm autoconfiança, gastam mais tempo com educação integral, o trabalho para eles é um meio e não um fim (LOIOLA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

A JM é composta em sua maioria por todas as gerações, a diretoria da empresa é composta pela geração baby bommer, no ambiente administrativo e operacional, os gerentes, supervisores e operadores, são em sua maioria da geração X, com algumas exceções da geração baby bommer. Nas áreas administrativas, começa a ser inserida a geração Y.

Com a mistura visível das gerações dentro da organização, os processos passam a ser analisados de várias formas causando às vezes um desconforto entre os colaboradores, afetando muitas vezes a comunicação e dificultando a resolução de situações que impactam o cliente, transparecendo dessa forma desorganização e descaso, afetando a imagem da empresa.

Devido ao grande número de funcionários da geração X, dentre eles os gerentes e supervisores, há uma negação a inovações na empresa, eles preferem continuar desenvolvendo as atividades de um modo arcaico a aceitar uma novidade que trará mais agilidade e resultados positivos. Os processos muitas vezes ficam parados ou mais demorados devido às peculiaridades apresentadas pelos envolvidos e que em muitas das vezes são características da sua geração, afetando o cliente e a imagem da empresa.



**Figura 3 – Organograma empresarial**

## Comunicação na JM

Na JM, não existe um departamento voltado para a comunicação. A empresa tem uma assessoria de marketing terceirizada que presta esse serviço. A assessoria é responsável tanto pela comunicação interna quanto pela comunicação externa, todas as aprovações passam pela diretoria, ou seja, pela família.

Desde 2014, a JM Empilhadeiras começou a estruturar seus negócios para alcançar a certificação ISO 9000. Dentro dessa nova estruturação estão envolvidas ações de comunicação tanto interna como externa e cursos para os colaboradores, com o objetivo de padronizar os negócios da empresa. Devido às unidades espalhadas pelo país, a empresa adotou como piloto o CAT (Centro de Assistência Técnica – Lençóis Paulista), para posteriormente disseminar entre as outras unidades e colaboradores.

A assessoria começou a desenvolver materiais para a comunicação interna, todas aprovadas diretamente pela diretoria. Para a comunicação externa, os materiais são voltados à locação e venda de empilhadeiras e plataformas elevatórias.

A empresa investiu em aperfeiçoamento e disponibiliza um colaborador para repassar as informações nos cursos internos como multiplicador. Influenciando, de forma indireta, na forma de agir no ambiente de trabalho, dos demais funcionários.

Pensando também em seus clientes, a empresa disponibiliza cursos para os funcionários desses parceiros. Dessa forma, a empresa também repassa seus valores e transparece ao cliente seus objetivos.

## Fluxos de comunicação

Segundo Ramos (1997), o fluxo de informação “é influenciado pela estrutura da organização que revela o seu circuito e as relações comunicacionais”, e desta forma dividiu o fluxo nos padrões: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

A comunicação descendente ou vertical (de cima para baixo), “faz parte da estrutura de dependência hierárquica. Parte da gestão de topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos, até aos empregados. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir” (RAMOS, 1997).

A comunicação ascendente (de baixo para cima), para a mesma autora, “flui dos subordinados para os seus superiores com o objetivo de fornecer informações aos níveis de topo”.

O volume de comunicação e a direção da comunicação constituem o eixo de eficiência de qualquer empresa. Nessa perspectiva, é indispensável que os empregados se comprometam no processo de tomada de decisões, devendo ser viabilizados alguns mecanismos de consulta, capazes de oferecer aos patamares inferiores a possibilidade de influir nas decisões fundamentais para o crescimento da empresa. (CAETANO E RASQUILHA, 2005, p. 28).

Está presente na empresa JM Empilhadeiras a comunicação descendente, pois a comunicação parte da diretoria para os supervisores e por fim aos operadores.

## Conflitos nas empresas familiares

Dentro das empresas familiares aparecem vários conflitos e que algumas vezes são transparecidos aos funcionários e em alguns casos também chegam aos clientes.

Lodi (1993) apresenta os conflitos familiares e a ânsia pelo poder, bem como a forma incorreta de usufruir dos luxos oferecidos pela empresa, a falta de planejamento financeiro, a resistência aos novos conceitos e práticas administrativas, e o favoritismo em cargos em detrimento do parentesco, como pusilanimidades de uma empresa familiar.

A sucessão é o ponto-chave para o sucesso da empresa familiar, mas em muitos casos o fundador tem dificuldade de transferir seu carisma para as gerações futuras e de delegar, acredita que é o único que sabe cuidar dos negócios, ou seja, o poder é centralizado. Também tem dificuldade de inovar e investir em modernização, pois tem medo de correr riscos, ou seja, é extremamente conservador.

O poder centralizado permite que decisões importantes sejam tomadas por um número pequeno de pessoas, isso pode não obedecer a uma lógica e, então, as decisões podem ser voltadas muito mais para o lado pessoal do que o profissional.

Muitas brigas devido à falta de conhecimento do sucedido, que tem maneiras de pensar muito conservadoras e atrasadas, quanto por parte do sucessor que ainda não conhece todo o mecanismo de funcionamento e cultura da empresa.

O nepotismo é outro conflito presente nessas empresas, pois as pessoas são empregadas em cargos importantes mais pelo afeto familiar e de amizade do que pela competência profissional.

Dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, também é um conflito frequente, pois o dono da empresa trabalha de acordo com seu humor.

Atitudes paternalistas, em que a autoridade é disfarçada de proteção. Quando o poder é transferido, por exemplo, de pai para filho, os vícios cometidos pelo pai também são transferidos.

Outro conflito são os de interesses, principalmente, entre os membros da segunda e terceira geração que brigam pelo poder, dessa maneira, enfrentam desafios organizacionais, estratégicos e psicológicos, devido à grande quantidade de pessoas da mesma família envolvidas com a empresa.

As desvantagens de ser uma empresa familiar são maiores que suas vantagens. Isso não significa que elas devam ser extintas do mercado, pelo contrário, encontrar soluções para que as empresas familiares consigam sua sobrevivência por um tempo maior, beneficia tanto o mercado quanto os negócios familiares. Para isso, é preciso que os administradores busquem o máximo de profissionalização possível para suas empresas, priorizando os interesses da empresa em detrimento da família.

O momento principal para garantir o sucesso da empresa familiar é na sucessão, por isso o sucedido deve se preocupar com a transmissão dos valores da família e da empresa antes de sua morte.

## Considerações Finais

A empresa familiar teve seu surgimento no início do século XIV, tendo grande importância para a economia mundial.

Ficou claro que um dos maiores problemas de uma empresa familiar são os conflitos, as particularidades de cada geração, a dificuldade de separar os sistemas empresa e família e os problemas diante da sucessão. Uma das principais maneiras de amenizar esses conflitos é evitar que os sistemas família e empresa sobreponham-se, ou seja, não permitir que as relações familiares afetem os negócios e vice-versa. Quando o fundador consegue entender que não é imortal e que é melhor resolver a questão da sucessão em vida, para que depois de sua morte, seus filhos não entrem numa guerra, a empresa não corre tanto risco de falir e ser fechada.

Deve-se entender que a família é à base do crescimento pessoal e a empresa a forma de sustento. As regras para o convívio familiar e para empresa não devem ser as mesmas, uma hora ou outra haverá necessidade de novos profissionais na empresa e de novas relações na família, gerando diferentes problemas e conflitos.

A presença de profissionais com características diferentes, devido à influência de sua geração, é importante para a empresa, pois, demonstra vários pontos de vista em relação aos assuntos, mas também é preciso ter cuidado para que os conflitos apresentados, devido a essas características, não fiquem mais aparentes do que as soluções. Todos devem entender que a empresa é uma unidade que deve falar a mesma língua.

Outro ponto importante para a sobrevivência da empresa familiar é a cultura dessa empresa e entender que a mudança dessa cultura também pode contribuir para a conquista dos resultados esperados.

A comunicação é algo essencial para a sobrevivência humana e para uma empresa não é diferente, a comunicação é algo imprescindível para o sucesso. Mas ela sempre necessita passar por mudanças, afinal ela não é estática, ao contrário é dinâmica. Os ruídos precisam ser sanados.

O processo de evolução não tem fim e novos desafios surgem sempre. Portanto, empresas e profissionais devem se

reinventar constantemente para se adaptarem a estas mudanças, procurando interpretar todo o processo de transformação, bem como o feedback. Existirão obstáculos e incertezas, mas a finalidade disso é aperfeiçoar o próprio homem e evoluir.

## Referências

AMARAL, Antonio Carlos Rodrigues do et al. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ANDRADE, Sanete Irani, MENDES, Patricia, CORREA, Dalila Alves, ZAINÉ, Mariselma Ferreira, OLIVEIRA, Angela Trimer. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública, 2012.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon (Instituto Brasileiro de Educação Continuada), 1987.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é comunicação. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 28ª impressão, 2003.

JM Empilhadeiras. Disponível em: <<http://jmempilhadeiras.com.br>>, acesso em Junho, 2015

Know. Net Enciclopédia Temática. Disponível em: <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/comunicacao.htm>

LODI, João Bosco. A empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1989.

LONGENECKER, G. Justin et al. Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, da Silva Gandra Ives et al. Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ALMEIDA, Alexandre nascimento, SILVA, João Carlos Garzel Leodoro, ANGELO, Humberto. Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável, 2013.



artigo 11

# MEMÓRIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE CONHECIMENTO: AS NARRATIVAS DIGITAIS DO PROJETO MEMÓRIA PETROBRAS

*Cláudia Leonor Guedes de Azevedo de Oliveira<sup>1</sup>*

*Ricardo Nicola<sup>2</sup>*

4

- **Sumário**
- **Próximo artigo**

<sup>1</sup> Aluna do curso lato sensu em “Estratégias Competitivas: comunicação inovação e liderança”.

<sup>2</sup> Docente do referido curso, graduado em jornalismo, mestre em comunicação, doutor em Multimeios e com pós- doutorado pela Universidade de Toronto, Faculty of Infomation. E-mail: [ricardonicola@faac.unesp.br](mailto:ricardonicola@faac.unesp.br)

## Resumo

Este estudo de caso pretende fazer uma breve análise do projeto *Memória Petrobras*, um trabalho iniciado no final do ano de 2002, como parte de um desejo da diretoria do Sindicato Unificado dos Petroleiros de São Paulo, pela sistematização de sua história, que provocou inúmeros desdobramentos, ao longo de mais de dez anos. Compreendemos que para além das fontes históricas, as narrativas gravadas por meio da metodologia de História de Vida apresentam não só a trajetória da pessoa dentro da organização, mas também a sua experiência. Desse modo, as narrativas são também ricas fontes para a compreensão do conhecimento tácito que se encontra disperso na organização e, por extensão, do próprio Conhecimento da Organização. Se para Paul Thompson, entre outras coisas, a História Oral devolve um lugar fundamental às pessoas que fizeram e vivenciaram a história - mediante suas próprias palavras -, as instituições que se dedicam a registrar, preservar e divulgar as coleções formadas a partir das narrativas orais constituem-se em grandes repositórios da experiência humana.

**Palavras-chave:** Memória; Memória Empresarial; Narrativas, Conhecimento; Petrobras; Novas Tecnologias Digitais

## 1 - Introdução

*Memória Petrobras*<sup>1</sup> é um projeto que teve início no final do ano de 2002 e foi proposto pelo Sindicato Unificado dos Petroleiros de São Paulo<sup>2</sup>, com sede em Paulínia, com o nome de *Memória dos Trabalhadores da Petrobras*. Foi

.....  
1 Entre 2002 e 2003 o projeto Memória Petrobras foi chamado de Memória dos Trabalhadores da Petrobras. Em 2004, com a decisão pela continuidade da iniciativa, passou a ter a denominação atual.

2 O Sindicato dos Petroleiros Unificados de São Paulo congrega os Sindipetros Regionais de São Paulo, Paulínia e Mauá. 1. São Paulo - base sindical: Transpetro, sede SP, Escritório de Brasília; 2. Campinas: base sindical Refinaria de Paulínia – Replan; 3. Mauá – base sindical Refinaria de Capuava – RECAP.

inspirado em outra iniciativa de memória, o *ABC de Luta*, que como o nome já indicava, pretendia registrar a história dos sindicatos do ABC paulista, área caracterizada pela alta concentração de indústrias automobilísticas. O projeto proposto pelo sindicato foi discutido ao longo de quase um ano junto à Petrobras, com intermédio da Gerência Executiva de Recursos Humanos.

Em 2002 o país vivia sob o segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso como presidente e Francisco Gros respondia pelo cargo máximo na Petrobras. Na gerência de RH o projeto foi bem recebido, pois poderia ser um aliado para ampliar o diálogo entre a empresa e o sindicato - diálogo este sempre truncado por conta da oposição de interesses.

No ano seguinte, com os trabalhos já iniciados, a chegada de Luís Inácio Lula da Silva à Presidência da República e a nomeação de Sergio Gabrielli para a presidência da Petrobras levou o sindicalista e também petista Wilson Santarosa – um dos idealizadores do Memória dos Trabalhadores da Petrobras – para dentro da organização, assumindo ele o cargo de gerente executivo da Comunicação Institucional. Assim, naturalmente foi negociada a ida do projeto para a sua área, mais especificamente para a supervisão direta da Gerência Setorial de Comunicação Interna.

A iniciativa, que *a priori* propunha registrar a história dos trabalhadores “do presidente ao peão”, voltou-se também para comemorar a trajetória da organização e celebrar os 50 anos da Petrobras, aumentando assim o seu status e a sua importância. O Museu da Pessoa ficou responsável não só pela organização do projeto, mas desde o início participou da sua concepção, elaboração e negociação para aprovação. Especialista em memória de organizações, o Museu da Pessoa tem nas entrevistas de histórias de vida o cerne de sua filosofia, o que traz um grande diferencial para um projeto de registro da história de uma instituição.<sup>3</sup>

Ao final de 2003, com as comemorações dos 50 anos da Petrobras em curso, o acervo formado pelo projeto era composto de 260 entrevistas, realizadas em sete unidades da empresa, sendo 43 delas em formato de história oral de vida, com duração média de duas horas, e o restante em gravações mais curtas. Foi produzido um livro, o Almanaque dos Trabalhadores da Petrobras, com 100 mil exemplares, um vídeo comemorativo e um *website* que agregou o conteúdo coletado ao longo dos dez meses de trabalho.

.....  
3 O objetivo principal da proposta elaborada pelo Museu da Pessoa valorizava o trabalhador como um ente proativo dentro da organização: “Registrar as histórias e visões dos trabalhadores da Petrobras protagonistas de movimentos que interferiram nas relações de trabalho e no desenvolvimento social, econômico e tecnológico da empresa, preservando-se narrativas que se esvaem com o passar do tempo. É oportunidade única de construir a história da Petrobras de forma inovadora.” IN Proposta de Trabalho anexada ao contrato firmado em agosto de 2002.



### UMA BOA LEMBRANÇA **PARA O FUTURO** MEMÓRIA DOS **TRABALHADORES PETROBRAS**

Preservar o passado é compreender melhor o presente e ampliar a visão do futuro. Realizado com a co-participação do Sindicato dos Petroleiros Unificado de São Paulo, o projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, hoje, integra o projeto Memória Petrobras, criado para preservar, integrar e divulgar nossa história de realizações.

Em sua primeira fase, o projeto Memória dos Trabalhadores recolheu 260 depoimentos e gerou como produtos o Almanaque Memória dos Trabalhadores Petrobras e o Museu Virtual Memória dos Trabalhadores Petrobras (<http://memoria.petrobras.com.br>), onde estão os resultados da pesquisa, depoimentos, fotos, vídeos, charges e textos históricos. A segunda fase já começou e, com sua contribuição, construiremos juntos nossa história para o futuro.

### TRANSPETRO

### CHEGOU A HORA **DE VOCÊ FAZER HISTÓRIA**

Você vai poder participar do projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras com seu depoimento e suas melhores lembranças. Em setembro, no dia 2, das 13h às 18h, e no dia 3, das 8h às 13h, serão coletados, na cabine de captação, aproximadamente 30 depoimentos de até 15 minutos, gravados em vídeo. Traga documentos, vídeos e fotos antigas que tenham relação com sua atividade ou com a Petrobras. Eles serão copiados e integrados ao projeto. Você também pode encaminhar suas contribuições pelo e-mail [projeto memoria@petrobras.com.br](mailto:projeto memoria@petrobras.com.br).

### **E-mail enviado aos empregados convidando-os a participar das gravações de entrevistas nas unidades de Petrobras - 2003**

Antes mesmo de sua finalização, o *Memória dos Trabalhadores da Petrobras* foi discutido em termos de continuidade. Em 2004 passou a chamar-se *Memória Petrobras* e tornou-se um programa de trabalho dentro da Comunicação Interna. De lá para cá, novas linhas de pesquisa foram criadas<sup>4</sup> a partir de demandas institucionais e também foram gravadas novas entrevistas baseadas na metodologia da história oral.

O conteúdo coletado no âmbito do projeto *Memória Petrobras* a partir de pesquisas, entrevistas de histórias de vida com colaboradores e digitalização de fotos e documentos está reunido, desde 2003, em um site: o *Memória Petrobras*.<sup>5</sup> O site conta com um rico acervo de documentos, imagens, vídeos e áudios, entre eles cerca de 700 depoimentos que resultaram em mais de 450 horas de gravação em áudio e vídeo, relativos à história da companhia. Traz, além das transcrições

.....  
4 Memória do Conhecimento, Memória do Patrocínio, Memória das Comunidades e Memória das Famílias. Ao encampar o projeto, a Petrobras transformou o *Memória dos Trabalhadores* em uma linha de pesquisa, que continuou sendo a espinha dorsal do Programa, contendo um maior número de depoimentos.

5 <http://memoria.petrobras.com.br/>

de todas as entrevistas, fotos e documentos digitalizados, exposições virtuais, linhas do tempo temáticas, documentários, trechos das entrevistas em vídeo e uma coletânea de artigos de temas correlatos.



Site Memória dos Trabalhadores Petrobras - 2003

Este trabalho se propõe a levantar breves considerações sobre o tema da memória empresarial e seu vínculo com a comunicação organizacional, além de uma reflexão sobre como as experiências dos colaboradores de uma empresa e suas memórias – uma vez sistematizadas por meio das entrevistas de história oral – são parte do conhecimento tácito de uma organização e podem contribuir para a questão do Conhecimento. Ele não tem a pretensão de chegar a conclusões finais, mas sim de apontar caminhos para novas reflexões.

## 2 - Desenvolvimento - Análise do caso

### 2.1 - Memória e História Oral

A palavra memória evoca inúmeras definições, não sendo portanto um conceito homogêneo. Vem do latim *memoria* e seu processo de formação está associado à aquisição, armazenamento e recuperação de informações, de dados novos que são armazenados incessantemente desde que nascemos, sejam eles parte da memória de curto prazo ou da memória de longo prazo.

Assim, pode-se estudar a memória a partir de diferentes áreas do conhecimento e, em cada uma delas, haverá uma definição diferente. Do ponto de vista das ciências biológicas, em especial a neurociência, a memória pode ser classificada de acordo com seu conteúdo, em: 1. memórias declarativas – voltadas para fatos e eventos que podem ser rememorados conscientemente; e 2. memórias procedurais - que envolvem habilidades motoras e/ou sensoriais, também chamadas de hábitos. As memórias procedurais permitem ao ser humano aprender a andar, comer, montar um quebra-cabeça, ler e escrever, entre outras coisas. São apreendidas gradativamente, conforme ocorre o amadurecimento, e são evocadas de modo inconsciente. Já as memórias declarativas sofrem influência da alteração de humores e de níveis de stress. A elas estão conectadas as mais tenras lembranças do passado longínquo e também as mais recentes. São evocadas a partir de estímulos, entre eles uma música, uma pergunta, um cheiro, uma fotografia, etc.

É a memória que permite acumular conhecimentos e experiência, é a memória que dá sentido aos acontecimentos e é a memória que permite ao ser humano acordar todos os dias sabendo quem é. Enfim, é a memória, em suas diferentes vertentes, que promove a adaptação ao meio e permite a sobrevivência do ser humano.

Entretanto, não é possível recordar-se de tudo tal qual foi vivenciado, pois seria necessário o mesmo tempo de vida para reviver essas lembranças na íntegra. Esquecer, então, torna-se necessário, uma espécie de seleção para os fatos já vivenciados. Guarda-se aquilo que é significativo, as experiências marcantes, sejam elas negativas ou positivas. Rememora-se a partir de reconstruções que se realizam em função do nosso tempo atual.

Ainda sobre memória e história:

Ora, devemos considerar que aquilo que se torna uma marca, um registro de memória resulta de operações complexas, seletivas. Desde o momento inicial da percepção de algo, desencadeia-se uma construção em que nas memórias que trazemos – que são, de maneira indissociável, individuais e coletivas – atuam reelaborando e ressignificando aquilo que se apresenta aos sentidos. Em outros termos, não há percepção pura e não há também memória pura (MONTENEGRO, 2010. p. 39).

Da memória individual – do sujeito que recorda e que atribui valor a essas lembranças – à memória coletiva – caracterizada pelo conjunto de registros que são significativos para um determinado grupo -, cria-se vínculos de identidade e pertencimento fortíssimos. Pois:

Uma memória coletiva se desenvolve a partir de laços de convivência familiares, escolares, profissionais. Ela entretém a memória de seus membros, que acrescenta, unifica, diferencia, corrige e passa a limpo. Vivendo no interior de um grupo, sofre as vicissitudes da evolução de seus membros e depende de sua interação (BOSI, 1987, p. 33).

Tanto a memória como a história alimentam-se do passado, tendo cada uma delas as suas questões próprias, já que a disciplina história

[...] se baseia na oficialização das análises feitas geralmente sobre documentos grafados, estabelecidos e ‘confiáveis’, porque passíveis de exames objetivos. A memória tem sido considerada um espaço em que o repertório das versões sobre o passado ainda não ganhou a dimensão escrita possibilitada pela história oral (MEIHY, 2002, p. 53).

Assim, os projetos que envolvem o uso da metodologia da história oral dialogam com a memória e a história. Ao criar uma fonte de pesquisa por meio da gravação de uma narrativa, a história oral tem a possibilidade de, em certo sentido, materializar as memórias de um indivíduo. Registrar uma história de vida é algo no mínimo poderoso, pois o narrador revela e desvela acontecimentos que de outra maneira seriam meras lembranças perdidas no tempo e no espaço. Sistematizadas e tratadas em conjunto, formam um panorama que dá aos diferentes grupos sociais identidade, senso de pertencimento e reconhecimento.

## 2.2 - Memória e Conhecimento

Nos tempos dos antigos gregos, a Arte da Memória era um conjunto de regras voltadas para a memorização de ideias e palavras que permitia ao orador reproduzir longos discursos sem cair no vexame da dúvida ou do esquecimento das palavras. Coimbra (1989), em sua resenha sobre o livro *The art of memory*, de Francis Yates, publicado em 1976, ressalta que a Arte da Memória na antiguidade clássica passou a fazer parte da retórica, indo refugiar-se nas ordens dominicana e franciscana durante a Idade Média, depois do período de desmantelamento da educação latina. Após idas e vindas, a Arte da Memória é retomada não só por Fludd, mas também por Francis Bacon, Descartes e Leibniz, transformando-se em, ainda de acordo com Coimbra (1989, p. 149) “não mais um método de memorizar a enciclopédia do conhecimento, mas uma ferramenta na investigação da enciclopédia e do mundo, com o objetivo de produzir novos conhecimentos”.

O advento da escrita, ocorrido em locais, tempos e civilizações diferentes, possibilitou a essas sociedades uma maior acumulação de dados, quaisquer que fossem. Das estelas babilônicas ao pergaminho medieval, essa acumulação de conhecimento permitiu aos cientistas descobertas importantes. A constituição dos Estados Nacionais – a partir do século XVI - e a criação dos primeiros grandes arquivos, em especial na França, valorizaram a prática documental em detrimento da transmissão oral de conhecimento de geração para geração.

Contudo, nada se compara ao que a revolução digital traria em termos de potencialidade para o armazenamento de

dados. Como ressalta Coimbra (1989, p. 150): “O aparecimento de sistemas de computação eletrônica e o crescimento de seu uso como ferramenta prática no gerenciamento e na pesquisa estimularam a invenção de técnicas eficientes de armazenamento e recuperação de informações”. Se no início esses dados eram guardados em ordem seqüencial em fita magnética, de modo a constituir um arquivo, isso evoluiu de tal modo que, ao se iniciar a década de 1960, o conceito de banco de dados já estava plenamente estabelecido.

## 2.3 - Memória empresarial e Comunicação

Gadege e Totini (2004) assinalam que o embrião do que se chama hoje de “memória empresarial” parece ter seu início entre os anos de 1908 e 1926, na Universidade de Harvard, quando uma corrente de historiadores da área econômica “passou a se interessar pela evolução das empresas e de seus fundadores a partir de seus próprios arquivos.” (GADEGE e TOTINI, 2004, p. 113) Esse interesse trouxe a necessidade da preservação dos acervos das empresas, ou seja, as fontes de pesquisa (documentos, cartas, memorandos, atas de reunião e fotografias, entre outros). Em 1934 o Reino Unido criou o Business Archives Council e caminhos parecidos foram trilhados tanto na França, na Itália, como na Alemanha, por grandes organizações.

As pesquisadoras afirmam ainda que no Brasil, o estudo da memória empresarial também partiu da iniciativa de acadêmicos, a partir da década de 1960, interessados na reflexão sobre a estrutura e a evolução da indústria brasileira, buscando compreender a relação entre os aspectos econômicos, a ideologia e a estrutura paternalista dessas empresas.

Entretanto, desde fins dos anos 1990, percebe-se um crescimento das iniciativas relacionadas à construção e à preservação de memórias de empresas e outras organizações. Além disso, esses projetos, majoritariamente, são geridos pelas áreas de Comunicação das próprias empresas. O que mudou então?

Os últimos anos têm trazido imensas modificações para o ser humano. Desde o advento da indústria, a produção de riquezas passou a ser ditada por revoluções tecnológicas que foram cada vez mais se tornando amiúdes. Se as sociedades pré-industriais pautavam-se pela valorização da tradição, as sociedades industriais caracterizam-se pela mudança constante, que ocorre cada vez mais em um menor intervalo de tempo.

Nos dias de hoje, as novas tecnologias digitais e as redes sociais mudaram completamente o modo sobre como a mensagem, isto é, o conteúdo, é produzido e circula: os espaços das nações deixaram de ter suas fronteiras geográficas, as organizações passaram a ser transnacionais e o capital passou a circular com uma velocidade impressionante entre um continente e outro. O público deixou de ser um consumidor passivo de informação e passou também a produzir conteúdo, assumindo um papel que hoje vai muito além do que Kerckhove (2009, p. 76) afirmou em meados da década de 90: “A mudança do controle do produtor/emissor para o consumidor transformará uma minoria de usuários nos seus próprios produtores, ou ‘prosumidores’”.

Vive-se a era da informação, das novas tecnologias e, conseqüentemente, de um habitar e produzir que é muito diferente de vinte anos atrás, quando a revolução tecnocientífica estava apenas começando. Esse meio tecnocientífico traz a questão da economia em rede para o centro da discussão. Di Felice (2009, p. 227) ressalta que trata-se de um novo ha-



bitar, onde a noção de território, como conhecemos, não existe mais: “Entre as interfaces digitais, o sujeito e a paisagem, nascem uma relação simbiótica e uma forma de interação contínua, cujo resultado altera intermitentemente o *genius loci* e a forma de habitar”.

A intensa competitividade e as grandes oscilações do mercado fazem com que as organizações estejam constantemente em busca da sonhada inovação para obtenção de competitividade. Para obtê-la, especialistas falam da necessidade de olhar para os processos internos, ou para os processos externos, para as tendências do mercado, de modo a se antecipar, preparar-se melhor para uma eventual crise e, até mesmo, perceber novas oportunidades de atuação. Isso porque:

Na década de 90, as empresas brasileiras passaram por um forte movimento de reestruturação produtiva, que modificou seus controles acionários, seus modelos administrativos e seus relacionamentos com trabalhadores, comunidades, fornecedores, consumidores, entre outros públicos, além de transformar suas culturas e identidades, expressas em ideários, constituídos de suas missões, suas visões e seus valores. (NASSAR, 2007, p. 143)

Nesse contexto, a Comunicação Organizacional assume papel preponderante, de modo a propiciar para a organização uma comunicação eficiente, que fale com seus diferentes públicos – os *stakeholders* –, de forma integrada. As novas tecnologias da informação e comunicação forjaram uma nova ecologia, onde a informação flui de maneira desterritorializada, as fronteiras entre os países são tênues (já que o capital pode se mover rapidamente pelo sobe e desce das bolsas e das ações bancárias), e onde impera a lógica da rede: descentralizada, dinâmica e interativa.

Assim, a Comunicação Organizacional passa a ter novos desafios, não só pela agilidade com que a informação circula, mas também porque em tempos de redes sociais, aquele que recebe a mensagem, deixou de fazê-lo de forma passiva. O internauta é ao mesmo tempo receptor e emissor de mensagens o tempo inteiro, sendo a mensagem ressignificada a cada *post*, a cada comentário, a cada “curtida” que ocorre nas redes sociais.

É nesse contexto que os projetos de memória empresarial se desenvolveram no Brasil, tendo como executores um grupo de consultores e organizações extremamente bem preparados para isso, e que abriu, ao longo de mais de vinte anos, um nicho de mercado antes inexistente. Assim, Worcman, fundadora do Museu da Pessoa, afirma que:

A sistematização da memória de uma empresa é um dos melhores instrumentos à disposição da comunicação empresarial e corporativa. Isso porque as histórias não são narrativas que acumulam, sem sentido, tudo o que vivemos. O grande desafio está em saber utilizá-las. Se a memória na empresa for entendida como ferramenta de comunicação, como agente catalisador no apoio a negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, então poderemos afirmar que essa empresa, de fato, é capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumuladas em sua trajetória. (WORCMAN, 2004, p. 23)

## 2.4 - As narrativas digitais como Conhecimento: Memória Petrobras

O projeto *Memória Petrobras*, como já foi dito, foi concebido primeiramente como uma iniciativa voltada para o registro da história dos trabalhadores. Porém, a virada política que levou seus proponentes a ocupar os cargos máximos dentro da organização, em especial na área de Comunicação, transformou o projeto em algo muito maior. Na comemoração dos 50 anos da Petrobras, o *Memória Petrobras* ganhou visibilidade e como uma parte das ações de comunicação, esteve voltado tanto para a comunicação interna como para a comunicação externa. Os 100 mil exemplares foram distribuídos majoritariamente entre seus colaboradores, a partir de uma cerimônia, quando, além da alta diretoria, estiveram presentes vários dos entrevistados do país todo, inclusive o primeiro funcionário cadastrado da Petrobras, apelidado de “Número Um”. Além dessa cerimônia, uma bem elaborada campanha de publicidade ocupou espaços nos grandes veículos de comunicação, dando visibilidade à trajetória da organização, além de transmitir o novo posicionamento da marca para o grande público - uma empresa que trabalha com energia e não somente petróleo.

Porém, passado o tempo das celebrações e da consolidação desse novo posicionamento, novos desafios foram colocados para os gestores da Comunicação. Nesse sentido, para a continuidade do projeto, buscou-se no ano de 2004 uma parceria com a área de Gestão do Conhecimento da Petrobras, com a inserção da linha de pesquisa intitulada Conhecimento. A partir disso, foram gravadas 41 novas entrevistas de colaboradores da área de engenharia, das refinarias e do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello, mais conhecido como Cenpes.

Porém, indo mais além no escopo deste trabalho, Ceci ressalta que o grande desafio para a área de gestão do conhecimento é fazer com que a vivência do colaborador seja sistematizada:

A área da gestão do conhecimento nasce com a missão de auxiliar as organizações a gerenciarem melhor o seu conhecimento, já que esse está, em grande maioria, na cabeça dos funcionários. Cada baixa de funcionário é uma perda considerável para o capital intelectual da organização, dessa forma, a gestão do conhecimento pensa em mecanismos para adquirir o conhecimento da cabeça dos funcionários de modo que ele seja compartilhado e armazenado. (CECI, 2012, p. 19)

Uma vez que o site *Memória Petrobras* tem como lócus central as narrativas de funcionários, ex-funcionários e outros stakeholders da companhia, tais como os familiares, os beneficiários dos patrocínios financiados pela empresa e os membros das comunidades impactadas pela presença da multinacional, compreendemos então que esse é o espaço por excelência do conhecimento tácito que pode ser encontrado na Petrobras. Pois essas narrativas, compiladas a partir da metodologia da história oral de vida, transcritas e indexadas, trazem não só a trajetória de cada funcionário dentro da organização, mas a sua visão particular sobre os acontecimentos do passado e sua experiência de trabalho, ou seja, o conhecimento vivenciado cotidianamente.



### Site Memória Petrobras – 2015

Nessas narrativas digitais estão as expectativas e as frustrações, os valores intangíveis, as crenças e os mitos, os desafios tecnológicos, o cotidiano de trabalho e de descanso dos embarcados, a preocupação com a terceirização e a segurança no trabalho, as cicatrizes e os aprendizados que um acidente como o afundamento da P-36 trouxe para a organização, as greves e as dificuldades de negociação, a dicotomia entre geração de trabalho e o impacto no meio ambiente em pequenas comunidades, a presença do sindicato como um grande defensor não só dos petroleiros, mas também da própria empresa, entre outros aspectos abordados.

São questões que surgem conforme a narrativa vai sendo construída – na relação entre entrevistador e entrevistado – a partir das experiências do passado. Todo esse manancial de vivências que nunca foi antes sistematizado, agora o é, por meio das histórias de vida. É como se uma caixa fechada se abrisse em experiências, cores, sons, cheiros e afetos.

**Página do depoente, com acesso ao depoimento na íntegra transcrito, bem como aos conteúdos relacionados**

Contudo, percebe-se que a massa de informações do site *Memória Petrobras*, muito bem construída, são grandes fontes de dados. Leitura, cruzamento e análise dessas narrativas poderiam possibilitar seu uso pleno enquanto Conhecimento. Ou seja, os dados coletados precisam ser tratados de modo a gerar Conhecimento para o apoio à tomada de decisões, inovação e competitividade.

Trata-se, neste momento, de uma mudança de perspectiva que um projeto de memória empresarial possibilita. Sobre o aspecto da cognição: O meio ecológico no qual as representações se propagam é composto por dois grandes conjuntos: as mentes humanas e as redes técnicas de armazenamento, de transformação e de transmissão das representações. A aparição de tecnologias intelectuais como a escrita ou a informática transforma o meio pelo qual se propagam as representações.” (LEVY, 1993, p. 138) Para tal, Levy (1993, p. 145) ressalta ainda dois princípios: 1. o princípio da multiplicidade conectada, onde “uma tecnologia intelectual irá sempre conter muitas outras”, ou seja, uma rede de interfaces aberta; 2. O princípio da interpretação, onde “cada ator, desviando e reinterpretando as possibilidades de uso de uma tecnologia intelectual, atribui a elas um novo sentido.”

Um dos mais bem sucedidos casos de levantamento de dados e sua posterior análise, segundo Mendes (2006) resultaram no conceito de Cauda Longa, aplicado a nichos de mercado. Cunhado pelo editor da revista Wired, Cris Anderson, na realidade o conceito de “cauda longa” já estava presente na estatística há anos, e se caracteriza por uma curva com um prolongamento inferior muito longo, no eixo horizontal, em relação ao início do gráfico, que apresenta uma elevada “cabeça”. O que Anderson percebeu ao analisar dados de vendas da Amazon, Netflix e Rhapsody, grandes empresas virtuais, é que o prolongamento inferior presente nos gráficos de vendas das empresas virtuais caracterizava uma mudança de comportamento do consumidor: vende-se pouco, mas esse pouco é muito dentro de um longo prazo. Daí a importância que queremos demonstrar em relação à análise de dados.

Outro importante aspecto a ser levado em conta em relação ao site *Memória Petrobras* é em relação à participação do internauta, seja ele um público interno ou externo, já que as tecnologias digitais trazem importantes transformações culturais, em especial, no que diz respeito às narrativas transmídias. Angeluci (2014, p. 45) ressalta o fato de que esse fenômeno “centra-se nas transformações das práticas comunicativas dentro dos sistemas de mídias, em que determinadas características e habilidades são condições *sine qua non* para a participação efetiva na cultura digital”. Trata-se de uma mudança de paradigma que as novas tecnologias digitais trouxeram para o campo da Comunicação, em especial, o desenvolvimento de uma cultura participativa que ocorre na perspectiva da convergência das mídias e das literácias digitais. Nicola (2009, p. 8) alerta ainda que: “As tecnologias do virtual têm reformulado não apenas as plataformas em que se situam os objetos e os sujeitos da comunicação e das artes, mas o olhar com que se deve ter ante o mundo transmidiático”. Ou seja, o desafio do *Memória Petrobras* é a constante atualização de suas interfaces, o aumento da interatividade com o seu público e o uso das mídias sociais não só para a divulgação de seu conteúdo mas também para a construção de novos conteúdos, entre eles as histórias enviadas por internautas.

Na prática, isso vai muito além da abertura de um diálogo do site com seu público, seja na rapidez das resposta de um e-mail enviado pelo “Fale Conosco”, seja a possibilidade de utilização de recursos e/ou ferramentas já disponíveis, seja pela própria atualização do site.

### 3. Considerações Finais

Neste estudo de caso procurou-se discutir a importância das narrativas sistematizadas por meio da metodologia da história oral como uma fonte de informação voltada para contribuir para a sistematização do Conhecimento de uma organização, visando a questão da inovação e das tomadas de decisões. Poucos são os estudos que fazem esta abordagem, porém, pela nossa experiência prática, acreditamos que esta abordagem é possível. Para isso, partimos das conceituações sobre memória e memória empresarial para em seguida compreender o contexto em que o projeto *Memória Petrobras* foi criado e seus desdobramentos em mais de dez anos de existência.

A imensa massa de dados disponível no site *Memória Petrobras* foi construída principalmente por meio das narrativas gravadas com colaboradores da empresa de diversas épocas. Para isso foi chamado o Museu da Pessoa que desenvolveu uma grande expertise e uma metodologia própria na captação de histórias de vida. Estas narrativas – memórias que

foram sistematizadas, gravadas, transcritas, editadas e indexadas -, traduzem, na nossa visão, a experiência, a vivência, o conhecimento tácito e os valores implícitos da Petrobras.

São dados importantes, mas que sem um tratamento adequado para a construção de sentidos destas informações, não gera nem comunicação e nem conhecimento, são meras informações, curiosidades e perde sua força dentro da instituição. A existência de um projeto de memória dentro da empresa trabalhando junto com a área de comunicação traduz-se em uma vantagem competitiva para a empresa.

O Conhecimento que as narrativas digitais podem trazer deverá ser definido a partir das questões atuais da organização. Elas podem ser usadas para a solução de novos problemas, antecipação de eventos, treinamento de novos funcionários, transmissão dos valores intangíveis, elaboração de cenários de crise, formação de equipes de alto desempenho; usos que vão muito além da memória e da história como suporte para ações de comunicação e de celebração de datas festivas, ou seja, o trabalho com a imagem da organização.

E, por tratar-se de um conteúdo que está disponível em meio virtual, deve-se ficar alerta para as constantes atualizações que os meios digitais e as novas tecnologias trazem a uma velocidade impressionante. Desde que o site *Memória Petrobras* foi criado, passou por uma única atualização. No espaço destes dez anos, as promessas de inovações trazidas pela Web 2.0 já ficaram para trás. A convergência das mídias que para muitos se daria no desktop dos computadores pessoais foi uma mera ilusão. A telefonia móvel e a popularização dos celulares trouxe a convergência das mídias para a palma da mão do prosumidor, definido por Kerckhove (2009) como aquele que consome, mas também produz conteúdo, prática que ocorre principalmente no mundo digital.

No entanto o fenômeno da convergência também impactou profundamente o modo de produzir conteúdo, seja nos filmes, documentários e principalmente nos jogos virtuais. As narrativas transmídias, fruto da cultura da convergência, brilhantemente analisadas por Henry Jenkins, (2009) devem ser também levadas em consideração pelos gestores de comunicação de modo a atualizar sempre o diálogo com seu público, seja ele interno ou externo.

Por isso, o trabalho que envolve as novas tecnologias digitais precisa sempre ser atualizado, nem bem compreendemos todos os sentidos da web 2,0, da computação em nuvem e já estamos vislumbrando as possibilidades da Internet das Coisas, algo que já é mais realidade que possibilidade dentro do mundo virtual. Daí a necessidade constante da atualização das interfaces, sem deixar de lado a importância do registro e da sistematização da experiência humana da Petrobras por meio de seus colaboradores, os fiéis depositários do conhecimento da empresa.

## Referências\*

- ANGELUCI, Alan. **O digital como locus da cultura participativa**. Revista Poéticas Visuais, v. 5, p. 113-120, 2014. p 54.
- BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade. Lembranças de velhos**. São Paulo: T. A. Queiroz-Editora da USP, 1987.
- COIMBRA, Carlos Alberta. **A Arte da Memória e o Método Científico: da memória artificial a inteligência artificial**. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, 1989, p. 146-152.
- COLLARES, Miriam Figueiredo. **Da Memória dos Trabalhadores à Memória Petrobras: a história de um projeto**. 2009, 109 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais). Fundação Getúlio Vargas, Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2705>> Acesso em: 31 ago. 2015.
- DELGADO, Lucília de Almeida Neves. **História Oral: memória, tempo, identidades**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- DI FELICE, Massimo. **Paisagens Pós-Urbanas**. O fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar. São Paulo: Annablume, 2009.
- GAGETE, Élida e TOTINI, Beth. Memória Empresarial, uma análise da sua evolução. In NASSAR, Paulo (Org.) **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.
- JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.
- KERCKHOVE, Derrick de. **A Pele da Cultura**. Investigando a nova realidade eletrônica. São Paulo: Annablume, 2009.
- LEVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. O futuro do pensamento na era da informática. São Paulo, Editora 34, 1993.
- MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de História Oral** (edição revista e ampliada). São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- MENDES, José Maria. Resenha - A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Revista Eletrônica Te-mática. Ano V, n. 08 – agosto/2009. Disponível em <[http://www.insite.pro.br/2009/Agosto/cauda\\_longa\\_anderson.pdf](http://www.insite.pro.br/2009/Agosto/cauda_longa_anderson.pdf)> Acesso em: 31 ago.2015

---

\*Baseadas na norma NBR 6023, de 2002, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

MONTENEGRO, Antônio Torres. **História, Metodologia, Memória**. São Paulo: Contexto, 2010.

NICOLA, Ricardo. Produções digitais na Era da Tag: os novos atributos para a (re) construção de conteúdos e da logística da mídia interativa. IN Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0378-2.pdf>> Acesso em: 28 ago. 2015.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2007

\_\_\_\_\_. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazzuli Editora, s.d.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WORCMAN, Karen. Memória do Futuro: um desafio. In NASSAR, Paulo (org.) **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.



artigo 12

# WHATSAPP COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES EM APOIO ÀS DECISÕES COTIDIANAS

*Alice Isabel Subitoni Antonio<sup>1</sup>  
Célia Maria Retz Godoy dos Santos<sup>2</sup>*

4

• **Sumário**

<sup>1</sup> Aluna do Curso lato sensu em “Estratégias Competitivas: comunicação inovação e liderança”.

E-mail: [alicesubitoni@gmail.com](mailto:alicesubitoni@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduada e mestre em comunicação e doutora em sociologia, é docente e coordenadora do referido curso.

E-mail: [celiaretz@faac.unesp.br](mailto:celiaretz@faac.unesp.br)

## Resumo

O artigo traz uma reflexão sobre a influência do aplicativo WhatsApp na comunicação corporativa, como apoio às decisões emergenciais e cotidianas, mensurando seu alcance na comunicação e no compartilhamento de informações. A metodologia aplicada refere-se a um estudo exploratório, que se utiliza de levantamento bibliográfico para contextualizar os conceitos abordados. Também faz uso de uma sondagem via entrevistas e questionários padronizados aplicados a alguns colaboradores empresariais e a funcionários da empresa Play Regional: Gestão em Comunicação, organização na qual se focou mais objetivamente este estudo. Soma-se a esta discussão a comunicação digital e o uso dos serviços telemáticos a partir do aplicativo em questão que mudam os paradigmas da interatividade no ambiente corporativo. Os resultados apontam para uma contribuição importante nas comunicações via WhatsApp, que invadem o dia a dia organizacional, e, acima de tudo, redimensionam o aspecto da comunicação. E, ainda, demonstra-se a efetividade desta ferramenta na melhoria das práticas administrativas, comerciais, de relacionamento com clientes e da comunicação de gestão organizacional, em algumas organizações.

**Palavras-chave:** WhatsApp; comunicação corporativa; comunicação digital;

## Introduzindo a discussão

Nos últimos anos, a variedade de meios de acesso à informação, seja por mídias lineares (televisão, rádio e mídia impressa) ou por redes de tecnologias digitais se ampliou extraordinariamente, reestruturando toda a comunicação humana. Desde a forma de se produzir notícias, compilar dados ou socializar conhecimento, até a ampliação dos espaços de interação, relacionamentos e negócios via rede web passaram por um inigualável impacto, em face dos diferentes serviços telemáticos oferecidos à população.

Um conjunto diversificado de serviços via rede web, tais como correio eletrônico (e-mail), transferência de arquivos (ftp), busca de informações (Google, Yahoo, entre outros), fóruns de discussão, conversação direta (WhatsApp, FaceTime, Messenger), vídeo conferências entre outros, surge como auxiliar nas comunicação e gestão organizacional, para

dar conta das singularidades dos novos ambientes corporativos. Por exemplo, são vários os aplicativos de celulares e mobiles que permitem a troca de mensagens entre usuários de forma instantânea. O WhatsApp é um deles. Amplamente utilizado no Brasil, supera os mais conhecidos no mundo como Facebook ou Skype. Permite a comunicação instantânea com envio de mensagens de texto, de voz, imagens e áudio, além de possibilitar a criação de grupos para compartilhamento de informações.

Segundo a Mobile Marketing Association, sete em cada dez brasileiros possuem o WhatsApp instalado (WhatsApp como ferramenta de trabalho), sendo o aplicativo que mais cresce em utilização no Brasil. Vemos que o WhatsApp por ser um serviço utilizador de interfaces familiares (disponível nas Web Browsers (www) e intranet) e de simples aprendizagem tem sido utilizado por algumas organizações no país como ferramenta para tornar a comunicação mais rápida e eficiente, o que corrobora sua importância no mundo corporativo hoje.

As questões norteadoras desta discussão são, portanto:

- A utilização do aplicativo WhatsApp na comunicação corporativa contribui para melhoria dos relacionamentos e apoio às tomadas de decisões?
- As organizações beneficiam-se desta nova ambiência telemática para dinamizar suas ações comunicacionais e administrativas?

O presente estudo avalia o uso deste aplicativo em uma empresa de comunicação, a fim de apresentar sua eficiência e agilidade para a comunicação entre colaboradores e gestores. A partir de um estudo exploratório realizado junto aos funcionários da Play Regional Gestão em Comunicação apresenta-se o papel do WhatsApp no processo comunicacional, seja em relação a potencialização do diálogo, socialização de informações e ampliação de relacionamento corporativos ou como um dispositivo que entrelaça as redes de significações e aspectos da vida pessoal e do trabalho de maneira indissociável.

## Por que usar o WhatsApp no meio corporativo?

Fundado em 2009 pelo americano Brian Acto e pelo ucraniano Jan Koum, que trabalharam juntos por vinte anos na Yahoo, o WhatsApp é o serviço de comunicação instantânea que mais cresce em utilização no Brasil no presente momento (Redação Wikioso, 2014).

Figura 1: A evolução do uso do aplicativo WhatsApp



Fonte: modificado de La evolución de Whatsapp, Redação El Periódico, 2014.

A OnDevice Research (painel móvel global e provedor de pesquisa sobre dispositivos pessoais) demonstrou que o aplicativo é a opção preferida dos usuários de celulares no Brasil (Redação Portal Competência, 2014).

Segundo matéria da Redação do Portal Competência, o especialista em educação corporativa em ambiente virtual, Ubirajara Ramalho Neiva (gestor de educação corporativa da Lead Belo Horizonte) entende que o WhatsApp é um recurso potencial expressivo para as organizações. Segundo ele, a velocidade e praticidade na troca de informações e a popularidade e gratuidade do serviço têm chamado a atenção das organizações, principalmente como forma de comunicação com a geração mais jovem. Para ele, seu uso corporativo pode melhorar a comunicação mediante a atualização de tarefas, horários de reuniões, novos trabalhos, além de ideias e problemas que podem ser compartilhados. Essa agilidade na comunicação contribui para o crescimento das empresas (Redação Portal Competência, 2014).

A comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade e marcando um estilo próprio especialmente para se projetarem junto aos diferentes públicos, quando na construção de sua imagem (RESTREPO apud SCROFER-NEKER, 2006).

Se considerarmos que a comunicação organizacional engloba diferentes tipos de comunicação, sendo estas a cultural, administrativa, social e de sistemas de informação (TORQUATO, 2002), notamos que ela abrange todos os setores

das organizações. Ademais, se a comunicação interna for efetiva, no sentido de permitir que o público interno seja bem informado e que a organização possa antecipar respostas para suas expectativas, isto ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas (KUNSCH, apud LEMOS, 2011).

A par disso, nota-se que as mídias sociais, por ocuparem papel de destaque na comunicação organizacional, têm exigido dos profissionais que atuam nesta área capacitação permanente demandando dos gestores de comunicação a elaboração de propostas que atualizem os funcionários das particularidades dos novos ambientes.

Daí a importância da ajuda da tecnologia e dos dispositivos móveis que possibilitam mais dinamismo na gestão, visto que o compartilhamento das informações é consideravelmente mais importante do que o conhecimento propriamente dito. Na realidade, é a partir do compartilhamento das informações que mais conhecimento é gerado. Por isso pensar na globalização das redes de comunicação como meio gerador de inteligência coletiva é reconhecer o papel da partilha de informações numa sociedade sustentada pela circulação de conhecimento, ou seja, a partilha constitui-se como operador central e como dispositivo que possibilita e organiza a comunicação (CARAÇA E CARRILHO apud SILVA, 2002).

Na medida em que se demonstra a funcionalidade e agilidade do aplicativo WhatsApp para o bem-estar e harmonia do sistema organização-públicos verifica-se que este também contribui para a qualidade de vida dos colaboradores, o desenvolvimento de ações de comunicação efetivas, a ampliação de relacionamentos com o público interno e fornecedores, a gestão da comunicação corporativa e o apoio às decisões cotidianas e de negócios da empresa. E ainda, fornece a possibilidade de melhoria da técnica que permite que pessoas recebam as informações e dialoguem a partir dos seus dispositivos móveis, estabelecendo um processo comunicacional administrativo e operacional mais eficaz, o qual pode trazer novos sentidos e interações organizacionais mais promissoras e rentáveis.

A empresa OndaLocal, especializada em marketing digital para pequenos negócios, tem como CEO (Chief Executive Officer) Samuel Artman que relaciona quatro vantagens de se utilizar o WhatsApp no relacionamento com os clientes para alavancar os negócios: a) Todo mundo usa - é o aplicativo mais empregado no Brasil com versões para os sistemas operacionais de todos os smartphones; b) Não se restringe a mensagens de textos - possui inúmeros recursos para enviar arquivos, vídeos, áudios, imagens, sem restrição de tamanho, o que possibilita, por exemplo, anunciar um novo produto para vários clientes, além de não limitar o número de mensagens enviadas nem a quantidade de contatos; c) Permite resposta imediata, as quais são enviadas em tempo real, por isso as mensagens têm retorno instantâneo. As pessoas costumam ler no mesmo momento as mensagens recebidas, possibilitando que o cliente chegue até o produto ou serviço com maior facilidade, o que auxilia em sua fidelização; d) Custo quase nulo - o investimento para utilização do aplicativo é quase nulo (US\$ 1/ano), irrelevante se comparado à criação de campanhas de marketing por e-mail (Redação Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2015).

Assim como esta, outras organizações usam o aplicativo WhatsApp para realizar vendas, divulgar propaganda e até operacionalizar entregas. Uma loja em São Paulo disponibilizou um tablet para cada vendedora, que, ao chegarem à loja, iam direto ler as mensagens do WhatsApp. O aplicativo é usado para divulgar fotos com as novidades dos produtos que chegam diariamente aos estabelecimentos. As compras são fechadas a partir do próprio WhatsApp, no qual os clientes enviam os dados do cartão de crédito por texto ou mesmo por uma foto do mesmo. A gerente da loja afirmou que com o uso

desse aplicativo a conta de telefone teve uma redução de 70%. Atualmente as vendas através do aplicativo representam 30% do total destas. (OLIVEIRA, 2015)

No campo da informalidade, uma vendedora de roupas por consignação diz criar seis novos grupos de cinquenta clientes semanalmente para divulgar peças novas. Para não enviar mensagens para quem não tem interesse em adquirir as roupas, a vendedora anuncia seu celular no Facebook (OLIVEIRA, 2015).

Atualmente é comum observarmos lojas virtuais disponibilizando um número de WhatsApp para o cliente usar como canal de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) até finalizar a venda. Como o aplicativo já faz parte do dia a dia das pessoas é muito mais cômodo e confiável para uma loja disponibilizar um número real no qual há uma pessoa real para tirar dúvidas dos clientes. O aplicativo tem vários recursos que podem ser voltados para o trabalho (FAVERO, 2015).

Também existem empresas que utilizam o aplicativo para divulgar vagas de empregos. O SINE (Site Nacional de Empregos) percebeu que o uso da ferramenta tem se tornado uma das maiores fontes de disseminação de informações e tem usado dela para anunciar suas vagas de empregos. A ideia é que os usuários cadastrados possam compartilhar as oportunidades com seus contatos, aumentando, dessa forma, a divulgação das oportunidades de emprego. Mais de cinco mil vagas são compartilhadas por mês via WhatsApp. Os aplicativos e redes sociais ganharam status de ferramentas essenciais para os usuários corporativos com a ampliação do trabalho remoto. (Redação B2B Magazine, 2015).

O WhatsApp virou ferramenta de trabalho na 7ª Vara da Justiça Federal em São Paulo, onde foi oficializada sua utilização para os envolvidos em processos - advogados, procuradores e testemunhas - para o envio de informações e documentos oficiais. É possível agendar visitas para consultas dos autos e audiências com o juiz, retirar alvarás e certidões, dentre outras ações. Com essa inovação pretende-se desburocratizar os procedimentos, reduzindo o estoque de processos e facilitando a atuação de todos os usuários dos serviços da justiça (Redação VEJA, 2015).

Inevitavelmente, o uso do WhatsApp invadiu o ambiente de trabalho. Assim como seu uso em muitas situações pode trazer benefícios para os empregadores, em outras, pode também acarretar prejuízos por atrapalhar a produção dependendo do tipo de organização. Fica então a questão ética sobre a proibição da utilização do aparelho celular de uso pessoal do empregado no ambiente de trabalho. Será que o empregador pode proibir o uso deste no ambiente de trabalho?

Entendendo que o empregado tem um telefone à sua disposição, de forma que possa ficar comunicável com outras pessoas fora do ambiente de trabalho (por exemplo, seus familiares), é possível exigir que os funcionários desliguem seus aparelhos ou os deixem fora do ambiente de trabalho no momento da prestação do serviço?

Este é um dos pontos que se pretende abordar neste artigo. Para isso analisou-se, a partir de entrevistas com funcionários, uma organização que atua na área de comunicação (a Play Regional) e que tem maior compreensão e possibilidade de franquear a utilização deste aplicativo em seu cotidiano, além de duas indústrias (um produtora de painéis de madeira industrializada e outras de baterias de autos) e uma agência bancária.

Os resultados das entrevistas e da pesquisa com a Play Regional serão apresentados e discutidos mais adiante.

## Play Regional Gestão em Comunicação

A organização analisada é especializada em gestão estratégica de comunicação integrada. Formada por três empresas do setor privado engloba: a “Play Comunicação”, que atua com a identidade, imagem e propaganda corporativas; a “Play Regional Promoções e Eventos”, que é especializada em selecionar, treinar, capacitar e supervisionar mão de obra temporária para eventos e promoções; e a “Play Regional Casting”, que possui profissionais altamente qualificados para serviços especializados de cerimonial.

A princípio escolheu-se esta organização devido a sua abertura para novas tecnologias e também por seus membros estarem todos envolvidos com comunicação, se dispondo a participar deste estudo exploratório. O alvo do estudo foi analisar os diferentes usos e possibilidades do aplicativo WhatsApp, identificando as variáveis positivas decorrentes de sua utilização nos relacionamentos corporativos e no apoio às decisões emergenciais e cotidianas.

A par disso, os objetivos foram: fazer um levantamento dos tipos de uso, frequência e quantidade de informações feitas pelo aplicativo; verificar o uso das informações como base para as decisões; mensurar a eficiência do WhatsApp na rotina diária na visão dos gestores e colaboradores; definir as principais utilizações do aplicativo, as quais geram melhorias de relacionamentos e práticas administrativas; enfim discutir os serviços telemáticos e a comunicação digital corporativa - carreada por este aplicativo - com fins de demonstrar sua efetividade no processo de gestão organizacional.

O caso apresentado neste artigo refere-se ao estudo exploratório da organização Play Regional, a partir de pesquisa aplicada empregando abordagens quantitativas por meio de questionário padronizado junto aos colaboradores e gestores, a fim de colher informações sobre os objetivos propostos. Além disso, foram realizadas entrevistas com profissionais de outras organizações para se contrapor ou complementar os resultados encontrados.

Na sondagem com os funcionários da Play Regional utilizou-se de um questionário estruturado com dezesseis questões, o qual foi enviado por e-mail a todos os colaboradores da empresa (15 pessoas), previamente avisados sobre o teor da pesquisa. O retorno obtido foi de 30%, todavia trouxe informações importantes para nossa discussão, como vemos a seguir.

## Discutindo os resultados encontrados

Com o advento das tecnologias digitais a vida urbana e pessoal tem se transformado em uma velocidade nunca antes experimentada pelo ser humano. É importante termos consciência de que estas tecnologias também alteram a forma de relacionamento entre as pessoas e mudam a convivência no trabalho. O smartphone, ao mesmo tempo em que traz o progresso e enormes vantagens, pode inserir aspectos negativos nas relações de trabalho.

Conforme pesquisa aplicada na empresa Play Regional observou-se que 100% dos colaboradores que responderam à pesquisa utilizam o WhatsApp. Vemos que nesta organização, pelo menos em um primeiro momento, o aplicativo se mostra como um grande aliado da comunicação pessoal e profissional, já que a conexão ocorre de forma instantânea e que não há limite para o número de mensagens enviadas ou recebidas. A única exigência é que o dispositivo possa conectar-se

à internet móvel. De acordo com a pesquisa realizada 80% dos colaboradores acham muito importante a ferramenta para se comunicar com os clientes. Destes, 60% referiram-se à comunicação com os colaboradores e fornecedores e 40% com a gerência.

Na indústria produtora de painéis de madeira industrializada o entrevistado declarou que o WhatsApp é usado pelos colaboradores como ferramenta de trabalho informalmente, para troca de informações básicas e uso pessoal. Porém, os principais meios para envio de mensagens corporativas ainda são o e-mail, Skype e Spark. Ele afirma que o aplicativo colabora na troca rápida de informações entre colegas de áreas, porém, como seu uso é informal e não controlado, acaba se tornando motivo de distração e prejudicando o desempenho de algumas das funções na organização.

O entrevistado na empresa de baterias teve opinião diversa dos colaboradores da empresa Play Regional, pois alegou que os empregados são impedidos de utilizar o celular ou smartphone nas dependências da organização: segundo ele alguns setores usam o Skype e o Facebook.

O funcionário da agência bancária que foi entrevistado declarou que no trabalho apenas quem é da área comercial utiliza o WhatsApp, que compreende os gerentes de contas. Os funcionários da área administrativa, os caixas e demais os funcionários, segundo ele, são impedidos de usar o aplicativo e não tem permissão para ficar com o aparelho celular por perto. No entanto, sua opinião é que o WhatsApp facilita a comunicação, agiliza os trabalhos e ajuda a resolver os problemas dos clientes do Banco.

Na Play Regional, entretanto, 80% das pessoas usam esta ferramenta no horário comercial para assuntos de trabalho mais que 3 vezes por dia (sendo 20% de 3 a 5 vezes, 40% de 5 a 10 vezes e 20% mais de 10 vezes ao dia). Somente 20% delas usam uma vez ao dia. Já fora do horário de serviço ele é utilizado por todos com mais de 3 vezes (80% de 3 a 5 vezes e 20% mais que 10 vezes) ao dia.

Para os profissionais liberais, tais como médicos e dentistas, o WhatsApp é utilizado para agendar e confirmar consultas. Já no ramo do comércio observa-se cada vez mais a sua utilização para divulgar promoções, enviar convites para coquetéis, em ações de vendas e para tirar dúvidas. Também para as empresas que têm o intuito de divulgar novos produtos é possível enviar mensagens a vários clientes com o uso do aplicativo.

Outro ponto a se discutir é que os funcionários de muitas organizações, incluindo a Play Regional, têm criado, espontaneamente, grupos de WhatsApp para facilitar a comunicação entre eles. Um dos fatores positivos dos grupos é a facilidade para conversar com colegas e a criação de uma rede de networking, contribuindo, assim, para a evolução da carreira profissional do indivíduo.

No entanto, além das equivocadas interpretações, algumas atitudes antiéticas estão ocorrendo com frequência. É o caso de pessoas que mandam mensagens ou expõem seus colegas mantendo conversas com o grupo todo, quando o correto seria enviar o feedback diretamente à pessoa. Essa falta de bom senso no uso do WhatsApp e mesmo em e-mails ou outras ferramentas digitais está criando situações de constrangimento com possíveis efeitos jurídicos nocivos para as organizações.

Por outro lado, para 80% dos respondentes da pesquisa na Play Regional, o WhatsApp facilita muito o dia a dia, sendo utilizado para se comunicar na cidade ou região que trabalham. Os que se comunicam com outros estados com-



preendem 20% dos entrevistados. E nas ações de tomadas de decisões pela gerência, 40% consideram que a ferramenta facilita o trabalho diário. Para 60% dos respondentes, nas atividades corporativas ele substitui o telefone e para 20% deles o aplicativo é muito útil, especialmente, para ações que necessitam de autorização ou confirmação para executar um procedimento, daí a sua importância como registrador da mensagem.

Como vantagens deste aplicativo foram citadas a interatividade e a facilidade no retorno da resposta, seja em reuniões, na otimização do tempo e na agilidade para a comunicação, contato rápido e integração.

Como desvantagens 60% dos respondentes apontaram a possível exposição trabalhista, visto que o funcionário, a rigor, estaria disponível por vinte quatro horas por dia. Também as distrações oriundas de uso no período de trabalho foram comentadas na Play Regional e nas demais entrevistas, como sendo prejudiciais.

Vale dizer que o alto grau de interatividade pode ser prejudicial no trabalho, sobretudo, se o alerta sonoro do aplicativo ficar ligado. A chegada constante de mensagens atrapalha a concentração e diminui significativamente a produtividade do profissional, o que tende a gerar atrasos e baixa qualidade. Além disso, muitas pessoas têm abandonado o aplicativo por conta da enxurrada de mensagens recebidas diariamente (algumas até sem importância) e pelo aumento desordenado do número de grupos - família, trabalho, escola, entre outros. Essas duas desvantagens acabam gerando outro ponto negativo listado por quem utiliza o aplicativo: o compartilhamento de conteúdo inapropriado.

Quanto à etiqueta no uso do Whatsapp, tanto na comunicação do líder para o liderado quanto o inverso, deve-se observar dois pontos importantes: a hora da transmissão das mensagens e o nível de informalidade destas. As pessoas se esquecem de que assuntos de trabalho devem ser tratados no período destinado ao trabalho formal, respeitando inclusive o horário de almoço. O envio de mensagens fora deste horário pode atrapalhar a vida pessoal e profissional do indivíduo, que no ambiente familiar não consegue se desligar das atividades relativas ao trabalho, pela insistência de contatos inoportunos das chefias.

O segundo ponto importante é a informalidade. Equivocadamente, as pessoas imaginam que por não estarem frente a frente possam usar de maior liberdade. O uso de desenhos de carinhas, diminutivos, beijos etc. são totalmente inapropriados. Esses deslizos podem prejudicar a imagem profissional transmitindo uma impressão equivocada do produtor da mensagem no receptor.

## Em resumo...

O aplicativo colabora com a troca rápida de informações entre colegas de áreas, ajuda no processo de relacionamento, agiliza o trabalho e os processos que necessitam de decisões rápidas. Todavia um dos maiores entraves apontados por aqueles que estudam o assunto é a “conectividade permanente”. Vê-se que com a facilidade da comunicação virtual o convívio social e pessoal tem sido deixado de lado por muita gente. Isso é um risco para as relações afetivas e para a trajetória profissional do indivíduo, uma vez que assuntos importantes demandam maior atenção e exigem que as informações sejam trocadas pessoalmente. Afinal, além de olhar nos olhos, nessas ocasiões o tom de voz, as expressões faciais e a postura corporal contribuem para a que a mensagem seja passada da maneira correta. Vale a pena refletir sobre os

benefícios e entraves desta ferramenta usando-a com parcimônia e cautela.

O uso do WhatsApp possibilita a criação de grupos o que facilita a conversa com colegas de trabalho e a criação de uma rede de networking o que ajuda na evolução da carreira profissional. Por outro lado, muitas pessoas têm abandonado o aplicativo por receberem muitas mensagens sem importância diariamente e pelo aumento desordenado do número de grupos como família, trabalho, escola, entre outros. Um terceiro ponto de desvantagem observado pelos usuários do WhatsApp é o compartilhamento de conteúdo inapropriado.

O alto grau de interatividade pode atrapalhar a concentração no trabalho e diminuir significativamente a produtividade do profissional, o que pode ocasionar atrasos e baixa qualidade.

Um dos maiores problemas apontados por estudiosos no assunto é que com a facilidade da comunicação virtual as pessoas têm deixado de lado o convívio social. Isso afeta não somente as relações afetivas, mas também a trajetória profissional do indivíduo, pois assuntos importantes demandam maior atenção e exigem que as informações sejam trocadas pessoalmente. Nessas ocasiões as expressões faciais, o tom de voz e a postura corporal são levados em conta e contribuem para que a mensagem seja passada de modo correto.

A supervalorização do virtual em detrimento do diálogo e convívio com outros indivíduos, afeta de modo negativo o trabalho em equipe da empresa e a carreira profissional. Por este motivo é preciso bom senso ao usar o aplicativo e estabelecer limites a si mesmo para que se possa usufruir apenas das vantagens deste.

## Referências

BHAT, Ishan. How to use whatsapp for business? Disponível em: <[www.avactis.com/whatsapp-for-business/](http://www.avactis.com/whatsapp-for-business/)>. Acesso em 25/01/2015.

BOEMEKE, Vinícius. WhatsApp chega ao mercado corporativo: prós e contras para o CIO. Disponível em: <[www.itforum365.com.br/noticias/detalhe/113517/whatsapp-chega-ao-mercado-corporativo-pros-e-contras-para-o-uso](http://www.itforum365.com.br/noticias/detalhe/113517/whatsapp-chega-ao-mercado-corporativo-pros-e-contras-para-o-uso)>. Acesso em 11/01/15.

DA SILVA, L. de J. O. L. Implicações cognitivas e sociais da globalização das redes e serviços telemáticos estudo das implicações da comunicação reticular na dinâmica cognitiva e social da Comunidade. 2002. 437 f. Tese (Doutorado em Ciências e Tecnologia da Comunicação) - Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro, Aveiro - Portugal. 2002.

FAVERO, Diego. Como usar o Whatsapp para negócios. Disponível em: <<http://dnadigital.com.br/Show/Destaques?=-o-9sAppkQQPHBjolgBuUpsQ==>>. Acesso em 02/08/2015.

GOYAL, Siddharth. 6 Tips to Use WhatsApp As a Marketing Tool. Disponível em: <[www.nurturtaient.com/2014/07/whatsapp-the-new-marketing-tool/](http://www.nurturtaient.com/2014/07/whatsapp-the-new-marketing-tool/)>. Acesso em 25/01/2015.

LEMOS, E. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, L. A. de. Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. 320 p.

MAGALHÃES, Wanessa. A etiqueta do WhatsApp na comunicação entre líderes e liderados: Não se comunica a qualquer hora nem de qualquer jeito por essa ferramenta, quando a relação é empresarial, principalmente de um liderado para um líder ou de um líder para um liderado, portanto vale a pena refletir um pouco para se comunicar melhor. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-etiqueta-do-whatsapp-na-comunicacao-entre-lideres-e-liderados/79095/>>. Acesso em 01/08/2015.

MARTINS, M. J. Blogs corporativos como espaço de relações públicas. In: CHAMUSCA, M. e CARVALHAL M. Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais. Salvador, BA: Edições VNI, 2010. 330 p.

MATTA, Villela de. WhatsApp - Problema ou Solução? Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/whatsapp-problema-solucao/>>. Acesso em 22/07/2015.

OLIVEIRA, Filipe. Empresas usam WhatsApp para fazer vendas, propaganda e até entregas. Disponível em: <[http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=1611\\_Empresas\\_usam\\_WhatsApp\\_para\\_fazer\\_vendas\\_propaganda\\_e\\_ate\\_entregas/](http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=1611_Empresas_usam_WhatsApp_para_fazer_vendas_propaganda_e_ate_entregas/)>. Acesso em 02/08/2015.

Play Regional Gestão em Comunicação. Disponível em:<[www.playregional.com.br](http://www.playregional.com.br)>. Acesso em 03/05/2015.

Redação B2B Magazine. Empresas usam o WhatsApp para divulgar vagas de emprego. Disponível em:<<http://www.b2bmagazine.com.br/index.php/mobilidade/aplicativos/item/4901-empresas-usam-o-whatsapp-para-divulgar-vagas-de-emprego/>>. Acesso em 02/08/2015.

Redação El Periódico. La evolución de Whatsapp: Facebook anuncia la compra de la empresa de mensajería Whatsapp por 16.000 millones de dólares. Disponível em:<<http://www.elperiodico.com/es/graficos/economia/facebook-compra-whatsapp-2590/>>. Acesso em 01/08/2015.

Redação Pequenas Empresas & Grandes Negócios. 4 vantagens de usar o WhatsApp no relacionamento com clientes: Use o aplicativo para falar com seus clientes e alavancar as vendas. Disponível em:<<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/05/4-vantagens-de-usar-o-whatsapp-no-relacionamento-com-clientes.html>>. Acesso em 02/08/2015.

Redação Portal Competência. WhatsApp como ferramenta de trabalho: Saiba como sua empresa pode usar este recurso de maneira produtiva e porque deve fazer isto. Disponível em:<<http://dtcom.com.br/whatsapp-como-ferramenta-de-trabalho/>>. Acesso em 11/01/2015.

Redação VEJA. Whatsapp vira ferramenta de trabalho na Justiça Federal: Agendar audiências com o juiz e retirar certidões e alvarás são algumas das ações possíveis com o uso do aplicativo de mensagens de celular. Disponível em:<<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/justica-regulariza-uso-de-whatsapp-para-acompanhar-processos/>>. Acesso em 02/08/2015.

Redação Wikioso. Nome dos criadores do Whatsapp – Quem criou o Whatsapp? Disponível em:<<https://wikioso.org/nome-do-criador-do-whatsapp-quem-criou-o-whatsapp/>>. Acesso em 02/08/2015.

SCROFERNEKER, C. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, v. 1, n. 31, p. 47-53, 2006.

TORQUATO, G. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 336 p.

unesp 



ISBN 978-859967973-9



- Capa
- Sumário