

Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica

Sônia Pessoa*

Índice

1	Breve histórico da Comunicação Empresarial	1
2	A Comunicação como Estratégia de Gestão	11
3	Referências Bibliográficas	15

Este artigo pretende discutir o que é comunicação empresarial e sua importância para o sucesso das empresas contemporâneas. O texto foi produzido originalmente como capítulo da monografia *Introdução ao Estudo da Comunicação Empresarial no Brasil – da tática à estratégia uma importante ferramenta de marketing*, trabalho apresentado como conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Marketing, no Unicenro Newton Paiva.

1 Breve histórico da Comunicação Empresarial

No início do século XX ocorreram as primeiras ações de Comunicação Empresarial

*Jornalista e Professora de Jornalismo do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH), pós-graduada em Gestão Estratégica de Marketing, mestranda em Estudos Linguísticos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

nos Estados Unidos. Em 1906, o jornalista Ivy Lee, que atuava em Nova Iorque, decidiu deixar a profissão de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas (RP) de que se tem notícia (Amaral, 1999).

Mas a decisão de Lee foi baseada em um bom motivo, que lhe garantiria fama e história. O objetivo era concentrar esforços para recuperar a credibilidade do empresário John D. Rockfeller, acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações. A saga de Rockfeller em busca do lucro a qualquer preço – modelo praticamente inaceitável décadas mais tarde – havia se transformado em uma ameaça à sua reputação.

A idéia de Lee era garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas. Mas como seria possível convencer a imprensa sobre a novidade?

O jornalista, de acordo com Cláudio Amaral (1999), teria adotado uma carta de princípios, que pode ser considerada atual até hoje, ainda que não seja mencionada na relação entre os jornalistas e os assessores de imprensa:

Este é não é um serviço de Assessoria secreto. Todo o nosso tra-

balho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um gerenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o use. Nosso assunto é exato. Mas detalhes, sobre qualquer questão, serão dados oportunamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à Assessoria e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.

O trabalho para Rockfeller se transformou em *case* de sucesso – a imagem pública do cliente passou de “patrão sanguinário” a “benfeitor da humanidade” não só pela divulgação de matérias na imprensa, mas por uma série de ações e atitudes traçadas por Lee que vão desde a dispensa de guardacostas para transitar pelas ruas até a colaboração com o Congresso Americano na apuração de denúncias contra ele próprio e, por fim, a criação de fundações de interesse público. Aliás, a inauguração da Fundação Rockfeller foi um dos primeiros passos rumo a um caminho que tem se tornado inevitável nas organizações, a cidadania corporativa. A partir daí a carreira de Lee deslanchou. Quando morreu, em 1935, gerenciava as relações públicas da Chrysler.

A General Electric (GE) é considerada uma das pioneiras em Comunicação Corpo-

rativa ao implantar, na década de 60 do século XX, uma série de debates entre os executivos da empresa e os intelectuais da época como o teórico Marshall McLuhan. Além de estimular o pensamento estratégico dos executivos, a GE divulgava o que a cúpula da empresa estava pensando.

As relações públicas ganharam o mundo a partir da experiência nos Estados Unidos. Chegaram ao Canadá e à França nos anos 40 e na década seguinte a países como Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia. Em 1958, a Alemanha começava a ter contato com a área.

Foi também na década de 50 que o Brasil conheceu os trabalhos de Relações Públicas e de Comunicação Empresarial, atividades que foram motivadas pela instalação de indústrias e das agências de publicidade vindas dos Estados Unidos. Era a época do governo Juscelino Kubitschek, que havia assumido a presidência com o famoso lema “fazer 50 anos em 5”.

A chegada das primeiras montadoras de veículos e a industrialização brasileira impulsionaram o mercado e motivava profissionais como Rolim Valença, que teria sido o primeiro RP brasileiro – ofício aprendido na J.W. Thompson. O resultado foi a abertura da primeira agência de Relações Públicas do país, a AAB.

A partir da segunda metade da década de 1960, a área Relações Públicas conquistaram mais espaço no Brasil, surgindo uma histórica disputa entre profissionais de Jornalismo e RP. As funções dos dois, que deveriam ser complementares, eram motivo de concorrência por cargos de chefia nas empresas. Em 1968 foi regulamentada a profissão de RP e um ano depois foi decretada a regulamentação do profissional de jornalismo. A

essa altura, muitos jornalistas experimentavam trocar a correria das redações para aproveitar a agilidade aprendida em prol das organizações. Os salários de assessores também eram motivo para jornalistas trocarem de emprego, uma vez que as assessorias ofereciam mais atrativos financeiros.

A reunião de profissionais do setor deu origem, em 1967, à Aberje – Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas, que teve como tema de sua primeira convenção a Comunicação Interna. Em 1987 a entidade passou a ser conhecida como Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, uma adaptação às exigências do mercado e à evolução que as empresas por ela representadas experimentaram nos últimos anos.

É ainda importante registrar que foi no final da década de 60 que teve início uma relação dúbia entre jornalistas e organizações. Em muitos casos a ética cedeu espaço para o ganho financeiro e favores pessoais. Quem militou na imprensa até a década de 90 certamente ouviu ou presenciou situações polêmicas. Era comum, pelo menos em Minas Gerais, um repórter de um grande veículo de Comunicação acumular esta função com a de assessor de imprensa, principalmente de órgãos públicos. Muitos dividiam o dia em dois turnos de trabalho e ora eram vistos na cobertura de rua, ora na assessoria de alguma organização.

A situação se agravou quando alguns desses jornalistas começaram a se usar o espaço nos próprios jornais onde trabalhavam para publicar matérias de interesse de seus clientes. Durante muitos anos houve convivência de alguns veículos de Comunicação com esta prática, chegando mesmo a dispensar a cobertura de determinados acontecimentos já

que o próprio assessor/repórter se encarregaria de produzir a matéria.

Não é novidade para muitos que alguns profissionais se deixaram seduzir por esse e outros tipos de relação com os veículos para os quais trabalhavam e os clientes. No final da década de 90, o maior jornal de Minas Gerais, o “Estado de Minas”, determinou aos funcionários que tinham cargos em órgãos públicos, ainda que tivessem prestado concurso e não ocupassem função de confiança, para que fizessem a opção de trabalho – a partir daquele momento o jornal não mais aceitaria profissionais que dividissem seus afazeres entre as assessorias e o veículo. Apesar de não ter sido divulgado oficialmente, o resultado foi bastante comentado pelos profissionais. A grande maioria preferiu o jornal ao emprego em assessorias. Mas a prática, de forma mais discreta e bem mais modesta, ainda acontece em alguns veículos.

A “permuta” do emprego pela publicação de matérias, a troca de favores pessoais e ainda as regalias oferecidas a jornalistas e veículos de Comunicação ficaram populares e pejorativamente conhecidas como *jabaculé* ou simplesmente *jabá*, termo muito utilizado nas redações. Assim também são conhecidas as matérias recomendadas ao jornalista pela direção do departamento de jornalismo ou da empresa. O jornalista e consultor Francisco Viana (2001) é taxativo ao abordar o assunto:

Pode ser um tanto espantoso, mas as empresas devem ficar longe deste tipo de prática. Regalias aos jornalistas e aos veículos de Comunicação só trazem dividendos negativos. Claro que há quem goste, mas faz parte das exceções, não da regra. Em casos de via-

gens, brindes e presentes, o importante é estabelecer regras claras e separar a amabilidade e a cortesia da concessão de vantagens pessoais, do comprometimento profissional e, acima de tudo, da cooptação.

Mas a profissionalização tem tomado conta das empresas de consultoria em Comunicação e dos departamentos que cuidam do setor em organizações públicas e privadas, assim como das redações dos veículos de comunicação. De acordo com o jornalista e professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Gaudêncio Torquato (1997), o Brasil apresenta “alguns dos mais rematados sistemas de Comunicação organizacional do planeta, dando-se ao luxo de exibir alguns de seus produtos aos olhos do mundo como exemplos de excelência técnica”. Recentemente tivemos uma amostra da avaliação de Torquato, quando o sistema de Comunicação Corporativa da Fiat no Brasil e na América, gerenciado pelo jornalista mineiro Marco Antônio Lage, foi apresentado como modelo em reunião da empresa na Itália.

A Volvo e a ADS foram premiadas no Golden World Award, promovido pela International Public Relations Associations (IPRA). A entrega do prêmio ocorreu na conferência Relações Públicas Globais – o Gerenciamento da Diversidade Cultural, em Berlim, na Alemanha, em 2001. A Caravana Ecológica contra o tráfico de animais silvestres, realizado em parceria pela Volvo do Brasil e a revista Carga Pesada, recebeu o Frontline Special Award. A ADS – Assessoria de Comunicação recebeu menção honrosa em Relações com a Comunidade pelo projeto rea-

lizado para o cliente Terminais Rodoviários Socicam.

O jornalista e escritor Paulo Nassar (1995) faz um alerta importante no livro *O que é Comunicação Empresarial*, que deveria ser ouvido por empresários e gestores de organizações públicas e privadas. Em um cenário extremamente competitivo, em que os consumidores e cidadãos atentos e exigentes estão dispostos até mesmo a boicotar produtos e serviços que não estejam de acordo com a sua filosofia de vida, os seus princípios éticos e as preocupações político-sociais, deve ser lembrado que

A Comunicação Empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como ‘um conjunto de métodos e técnicas de Comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc)’. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial.

A Comunicação Corporativa é considerada ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado. E uma Comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa. É nesse sentido que Francisco Viana (2001) avalia:

Quando uma empresa faz um plano de Comunicação ela se dispõe a olhar para ela mesma, os

concorrentes e o contexto em que atua. Com o tempo, sob a pressão dos concorrentes e as exigências do público, ela se torna outra empresa para si mesma. Isso é que irá determinar sua renovação ou envelhecimento.

Empresas têm adotado a Comunicação Integrada, que envolve diversas ações analisadas e planejadas em conjunto. Para trabalhar a imagem do cliente por meio da Comunicação Integrada é necessário um plano estratégico. E para tal, deve ser realizado um diagnóstico da empresa. Não existem receitas ou fórmulas prontas que possam ser aplicadas nas diversas organizações. Cada planejamento deve ser exclusivo, pois as empresas apresentam peculiaridades que influenciam o processo de Comunicação.

Uma observação importante é que quando falamos em organização, estamos nos referindo também a entidades e instituições públicas e privadas. Na Comunicação, entendemos que o termo organização pode ser utilizado para o cliente em geral sem, é claro, desprezar as particularidades de cada um.

O que se procura atualmente é o desenvolvimento de ferramentas de Comunicação e Marketing tais como Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna, Produção de Publicações Corporativas, Mala Direta, Realização de Eventos, Publicidade e Propaganda, dentre outras. São ações que ocorrem de acordo com a demanda e o público-alvo de cada cliente, levando ainda em consideração a ética e a conduta coerente com a filosofia da instituição. Ações isoladas sugerem resultados dispersos e de pequeno alcance.

Os canais diversos de Comunicação pessoal e impessoal são utilizados por empresas

na busca da Comunicação ideal, o que obviamente não existe. Classifica-se como pessoal a Comunicação realizada face a face ou por meio do correio ou do telefone, em que o receptor é citado diretamente ou tem a oportunidade de responder ao emissor. Tem sido assim nos encontros entre presidentes e diretores de empresa, diretores e gerentes, presidentes e operários e chefes de setor e subordinados. Quem nunca ouviu falar nos já famosos *Encontros com o presidente* ou *Café da manhã com o superintendente*? Impessoal é a mensagem sem contato direto, realizada pela mídia impressa, televisiva, radiofônica e visual como outdoor, cartaz e pôster.

Qual dos canais é o melhor? Invariavelmente é preciso analisar o contexto em que está inserida a organização, seja ela pública ou privada. Exemplo recente na política brasileira é o do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que optou por uma Comunicação impessoal com os brasileiros, por meio do rádio, no programa *Palavra do Presidente*, em que ele próprio anunciava projetos e recursos para programas em andamento ou que seriam lançados e abordava assuntos do governo, que haviam sido motivo de polêmica na mídia.

Programas de rádio têm sido a alternativa encontrada por governos nas esferas municipal, estadual e federal para chegar mais perto da população. A Prefeitura de Belo Horizonte também mantém contato diário com o cidadão, por meio de programa criado para manter a população informada sobre as ações da administração municipal, veiculado nas principais emissoras das faixas AM e FM da capital mineira. Na gestão Célio de Castro, os moradores da capital mineira tiveram a oportunidade de gravar perguntas para o prefeito e os secretários municipais sobre os

problemas que enfrentavam nos bairros onde residem. Esse formato de programa foi adotado na administração Patrus Ananias no início da década de 90 e permanece na atual administração.

O navegador solitário Amyr Klink, formado em Economia e pós-graduado em Administração, tornou-se referência não só pelos projetos ousados que demonstram capacidade notória para idealizar e planejar como também pela capacidade de aliar os conhecimentos da universidade à prática nada convencional de suas aventuras.¹

Amyr Klink integra uma seleta lista de palestrantes disputados por grandes empresas brasileiras, que buscam passar a executivos e funcionários uma visão de mundo e de negócios que mescle ousadia, determinação e capacidade de administrar problemas e crises, seja em equipe ou isoladamente. Em uma das análises sobre a Comunicação entre pessoas, Klink critica o fato de que alguns executivos de empresas de informática passem quatro horas por dia respondendo a mensagens eletrônicas. Em contraposição a evolução tecnológica da Comunicação, ele aposta no antigo hábito do contato face a face, que parece ser também uma das maneiras preferidas pelos funcionários de empresas:

...temos que criar meios de selecionar a Comunicação. Um dos meios mais antigos e mais eficazes de Comunicação é a presença, o contato físico, duas pessoas conversando em uma mesa de bar. É

¹ Amyr Klink foi o primeiro homem a atravessar o oceano Atlântico da África para o Brasil em um pequeno barco a remo; viajou durante 13 meses para a Antártica; deu uma volta completa à Antártica em um percurso marítimo de 40.000 Km

claro que se pode resolver muita coisa com os recursos de Comunicação disponíveis, mas aos poucos vamos voltar a selecionar, a valorizar outros contatos como o físico. No mundo de hoje, mais importante que o número de contatos, é a qualidade que eles têm. Isso fica cada vez mais evidente à medida que as possibilidades tecnológicas de Comunicação ultrapassam a capacidade física de Comunicação do indivíduo.

Lembramos o modelo tradicional para desenvolvimento de uma Comunicação eficiente que, de acordo com Kotler (1998), tem nove elementos fundamentais:

Emissor – quem emite a mensagem para a outra parte

Codificação – o processo de transformar o pensamento em forma simbólica

Mensagem – o conjunto de símbolos que o emissor transmite

Mídia – os canais de Comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor

Decodificação – o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor

Receptor – a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte

Resposta – as reações do receptor após

ter sido exposto à mensagem

Feed Back – a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor

Ruído – distorção ou estática não-planejada durante o processo de Comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor

Quando um desses elementos não é respeitado, o processo de Comunicação enfrenta problemas difíceis de serem diagnosticados, que podem trazer sérios danos aos objetivos e resultados da empresa.

A identificação do receptor ou público-alvo é um dos passos fundamentais para uma Comunicação eficiente. Para quem estamos falando? Com quem estamos nos comunicando? Para saber a melhor forma de se comunicar, é preciso traçar o perfil desse público: número de pessoas a serem atingidas, divisão por região, se houver nível de escolaridade, relacionamento desse público com a organização, anseios e reivindicações desse público. A partir daí, define-se a resposta desejada pelo cliente.

É também de Kotler a definição do ambiente de Marketing da empresa, que inclui sete tipos de público, considerando-se público como qualquer grupo de pessoas com interesse na empresa ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir os seus objetivos:

Públicos financeiros: influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Bancos, empresas de investimentos e acio-

nistas são os principais públicos financeiros.

Públicos de mídia: divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão.

Públicos governamentais: a administração deve considerar as ações do governo. Os profissionais de marketing devem consultar os advogados da empresa sobre questões de segurança do produto, características da propaganda enganosa e outros assuntos.

Grupos de interesse: as decisões de marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros. O departamento de relações públicas pode ajudar a empresa a manter-se em contato com estes grupos de cidadãos e de consumidores.

Públicos locais: toda empresa tem públicos locais como vizinhos e organizações comunitárias. As grandes empresas em geral designam um funcionário para desempenhar a função de relações públicas na comunidade, freqüentar as reuniões, responder às perguntas e contribuir para causas úteis.

Público geral: a empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada aos seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta as suas compras.

Públicos internos: os públicos internos da empresa incluem seus empregados, gerentes, voluntários e diretores. As empresas de grande porte utilizam boletins e outros

meios para formar e motivar seu público interno. Quando os empregados se sentem bem na sua empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos.

É preciso, entretanto, bastante cuidado com o meio de Comunicação a ser escolhido de acordo com o público que se pretende atingir. Para uma empresa que tem empregados com níveis de escolaridade diferenciados, atuando em setores que vão desde a produção até a diretoria, será necessária uma análise dos melhores veículos a serem utilizados. Um só jornal provavelmente não será suficiente para cobrir a demanda de informações da organização. A linguagem utilizada para quem trabalha na produção não será a mesma usada para os diretores, acionistas ou outros públicos financeiros, por exemplo.

Deixando de lado qualquer preconceito e pensando na pergunta já feita - “Com quem estamos nos comunicando” -, teremos a resposta. A revista em quadrinhos *O Vira Lata*, escrita por Paulo Garfunkel e ilustrada por Líbero Malavoglia é um exemplo da Comunicação direta, objetiva e que surte o efeito desejado. O *gibi* foi lançado no programa voluntário desenvolvido pelo médico Drauzio Varella na Casa de Detenção de São Paulo, o Carandiru.

O grande desafio era falar de dois tabus do mundo moderno - sexo e drogas - para uma população encarcerada, que vive à margem das práticas e das conquistas sociais. O nome da publicação busca identificação com o leitor, levando-se em consideração a maneira como os próprios presidiários se referem uns aos outros ou se sentem na cadeia, exatamente como uma das definições do Dicionário Aurélio para o verbete vira-lata: “indivíduo desclassificado, sem-vergonha”.

A gíria das celas ganhou as páginas do meio de Comunicação encontrado para “falar a língua” do público-alvo. O *Vira Lata* optou por frases curtas, diretas, fáceis de assimilar e de efeito rápido. Em uma das edições os autores abordaram as maneiras de contágio da Aids e as atitudes cotidianas que não representam risco algum à saúde. Em meio às ilustrações de puro realismo da cadeia – relações sexuais entre homem e mulher, sexo anal entre homens e injeção de drogas nas veias - as frases seguintes davam o tom da campanha que alertou os presidiários para os perigos de se contrair a doença:

Aids assim pega:

Aids passa do homem pra mulher.

Aids passa da mulher pro homem.

Aids passa prá lá e passa prá cá.

Vírus não reconhece macheza.

Quem toma baque na veia vai pegar o vírus. Se não é hoje, vai ser amanhã ou daqui a seis meses.

Trata-se de um caso típico, em que frases curtas e ilustrações foram suficientes para que a mensagem fosse passada com eficiência do emissor (equipe de saúde) ao receptor (população carcerária). Na sequência da estória eram mencionadas as ações que podem e devem continuar sendo realizadas sem qualquer preocupação como tomar banho, alimentar-se e manifestar carinho e solidariedade aos companheiros doentes.

Durante muitos anos, a Comunicação era praticamente unilateral. O emissor elaborava suas mensagens, utilizava os veículos de Comunicação e pouco se preocupava com o resultado do processo. O receptor era passivo e não participava de maneira efetiva da Co-

municação. Hoje, a situação é bastante diferente. O emissor deve estar atento e aberto às opiniões, críticas e sugestões do receptor para que a organização atenda as necessidades e desejos de seu público-alvo, sempre com coerência, atitude que se tem tornado palavra-chave no processo de Comunicação Corporativa.

Por mais que possa parecer óbvio para alguns e desencantador para outros, a Comunicação só é eficiente se ela tem via de mão dupla. Por isso, o retorno obtido dos receptores é precioso para avaliar não só a eficácia da Comunicação mas também a imagem que se tem da empresa e ajustes que devem ser providenciados.

A professora-doutora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade São Paulo, Margarida Kunsch (1997) recorre aos quatro modelos de Relações Públicas, sistematizados por Gruing e Hunt, para apresentar uma visão moderna do conceito e da prática.

- O primeiro modelo é o mais antigo e o mais predominante. É o que podemos chamar de agência/assessoria de imprensa, ou publicidade, ‘divulgação jornalística’ – a *publicity* no modo norte-americano de ver as coisas. Visa publicar notícias sobre a organização e despertar atenção na mídia. É uma Comunicação de mão única, sem troca de informações, que se utiliza de técnicas propagandísticas.
- O segundo modelo, que se caracteriza como modelo jornalístico dissemina informações objetivas por meio da mídia em geral e meios específicos. Pode ser chamado ‘difusão de informações’ ou informações ao público.

- O terceiro modelo é o ‘assimétrico de duas mãos’ e inclui o uso da pesquisa e outros métodos de Comunicação. Utiliza esses instrumentos para criar mensagens persuasivas e manipular os públicos. A expectativa de mudanças beneficia a organização e não os públicos. É uma visão mais egoísta, pois visa tão somente os interesses da organização, não se importando com os interesses dos públicos.
- O quarto modelo é o ‘simétrico de duas mãos’ e representa a visão mais moderna de Relações Públicas. Ele busca um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a Comunicação para administrar conflitos. Melhora o entendimento com os públicos estratégicos e, portanto, mais ênfase aos públicos prioritários do que à mídia. Há um engajamento nas transações entre a organização (fonte) e os públicos (receptores).

A Comunicação no modelo simétrico não faz parte de muitas organizações, mas tem se tornado meta de muitas delas. É um longo caminho, que vem sendo percorrido aos poucos, com muitos erros e acertos, tanto por parte dos profissionais da área quanto das próprias empresas e públicos.

Apurar os resultados da Comunicação é tarefa árdua, que deve ser realizada permanentemente; afinal, o meio empresarial está sujeito a mudanças diárias ou até mesmo, em momentos de crise, horárias. A partir das auditorias é possível avaliar se o plano de Comunicação está sendo capaz de repassar à sociedade, aos funcionários e à imprensa o

conceito adotado pela empresa, fortalecendo a sua imagem institucional. Mas nem todas as empresas estão dispostas a “ouvir” o que não gostariam e por isso chegam a evitar as auditorias de opinião e de imagem.

Um levantamento realizado pela Aberje ilustra bem que a medição da Comunicação ainda não é iniciativa comum nas organizações brasileiras. Cem empresas responderam a questionários que contribuíram para traçar o perfil da Comunicação Interna no Brasil. Os resultados foram apresentados durante o Seminário “Comunicação Interna como Estratégia de Gestão”, promovido pela Aberje, no dia 23 de outubro de 2001, no Minas Trade Center, em Belo Horizonte.

Na questão sobre medição formal de Comunicação Interna, 67% das empresas responderam que não usam instrumentos para obter retorno sobre os resultados da Comunicação, enquanto apenas 33% adotam ferramentas que permitam esse controle. Outra informação importante diz respeito aos meios utilizados para *feedback*. As respostas foram as seguintes:

- 27% Pesquisa
- 26% Nenhum
- 11% Reuniões
- 11% *E-mails*
- 11% Reunião e pesquisa
- 7% Intranet
- 5% Outros

Podemos citar algumas ferramentas eficazes para fazer o monitoramento do plano de Comunicação de empresas. Além das pesquisas de ambiente interno, que podem ser realizadas a cada biênio, com funcionários e executivos, a organização pode adotar pesquisa anual qualitativa de Comunicação, ava-

liação mensal com os comitês de Comunicação, formulários de avaliação imediata e avaliação informal, sendo estas duas últimas analisadas caso a caso.

Comunicar sem, entretanto, saber o efeito dos diversos meios de Comunicação em seus públicos-alvo é, como se diz popularmente, atirar no escuro. Para Francisco Viana (2001) é preciso estar atento às auditorias de opinião e imagem, fortes aliadas da Comunicação:

E uma das melhores maneiras de identificar as demandas de Comunicação estratégica da empresa e focar suas ações. Seu propósito maior não é dizer o que a empresa deve fazer, mas como tornar viável o que está fazendo e porquê. Ao assessor de imprensa cabe insistir sempre em saber o que a mídia pensa da empresa ou do setor em que atua. Perguntar aos jornalistas que temas mais aguçam o seu interesse e conhecer suas críticas e inquietações é muito útil. O problema é que muitas vezes o jornalista é considerado um chato, um crítico pertinaz, e a qualidade da Comunicação se esvai como um fósforo queimado. É quando a desconfiança se instala.

O Guia Exame, que aponta as cem melhores empresas para se trabalhar no país, tem como um dos fatores de avaliação a Comunicação. Importante ressaltar que a publicação se tornou referência no Brasil e o fato de figurar na lista significa prestígio junto a investidores, funcionários, clientes e sociedade em geral. Na edição de 1999, o guia apresen-

tou uma relação das características de uma Comunicação excelente:

- é transparente;
- é uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo;
- possui mecanismos formais que facilitam a abertura da Comunicação interna;
- se preocupa em informar o empregado sobre tudo que pode afetar sua vida;
- informa os empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam;
- A Comunicação interna também forma “embaixadores” da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa. O público interno é, certamente, um dos que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Por isso é muito importante que ele esteja sempre bem informado, sendo o primeiro a saber sobre as notícias da empresa.

A Comunicação Empresarial ou Organizacional há muito ultrapassou a definição apresentada por Kotler em *Marketing para o século XXI* de que “as relações públicas disseminam notícias favoráveis sobre a empresa e fazem ‘controle de danos’ das notícias não favoráveis. E agem como clientes internos e defendem publicamente melhores políticas e práticas na empresa”. As relações públicas hoje vão muito além do conceito adotado pelo autor, um dos estudiosos de Marketing mais influentes do nosso século. O conceito de Comunicação está intimamente ligado à competitividade da empresa e a sua sobrevivência.

2 A Comunicação como Estratégia de Gestão

A proclamação de 2001 como ano internacional do voluntariado foi mais um forte impulso para que as ações sociais fossem estimuladas, desenvolvidas, implantadas. Em um levantamento informal, realizado nos veículos de Comunicação corporativa que tivemos a oportunidade de editar ou que recebemos como cortesia no final do ano de 2001, foi possível verificar que a maioria esmagadora priorizou reportagens sobre voluntariado, ações solidárias, participação de funcionários em programas sociais e o desenvolvendo pela própria empresa de projetos em parceria com a comunidade.

Pelo visto, a responsabilidade social já faz parte do dicionário de grande parte das organizações brasileiras. O termo filantropia, definido pelo Aurélio como *amor à humanidade, humanitarismo, caridade*, está distante da nova realidade empresarial. Perdem fôlego as doações de dinheiro para entidades carentes, passando a vigorar nas organizações a mentalidade de que o incentivo ao desenvolvimento dos seus públicos e parceiros trará como consequência o seu próprio crescimento.

A mudança do cenário e das diretrizes das empresas, que agora precisam focar não somente o seu produto, mas o mercado como um todo, desperta novas atitudes. A Ford do Brasil, em iniciativa pioneira, criou em 2001 a sua Gerência de Responsabilidade Social. A revista “Exame”, que publica há anos o guia das 100 melhores empresas para se trabalhar, lançou o Guia de Boa Cidadania Corporativa, que apresenta as 11 empresas brasileiras que foram modelos de cidadania em 2001. São elas: Alcoa, Algar, BankBoston,

Grupo Belgo, Henkel, Janssen-Cilag, McDonald's, Natura, Nestlé, Usiminas e a pequena empresa ATF. O guia destacou ainda 20 projetos sociais brasileiros, que envolvem comunidade, educação, saúde, meio ambiente, cultura, voluntariado, criança e adolescente, terceira idade e portadores de deficiência.

A responsabilidade social provoca desafios e mudanças na Comunicação Corporativa. Somada às Relações Públicas e à Assessoria de Imprensa, aparece crescentemente nas empresas a atividade de Relações Comunitárias, responsável pelo contato direto das empresas com os seus públicos. Um exemplo são as audiências públicas que as empresas promovem com as comunidades que podem ser afetadas pela instalação de unidades produtivas, projetos ou recursos tecnológicos nas regiões onde atuam.

Essas audiências públicas são um momento rico e delicado e exigem profissionalismo em sua organização. A população terá vez e voz e, quando o assunto é muito polêmico, alguns participantes podem se exaltar. Por outro lado, a comunidade vê com bons olhos a iniciativa, que pode ser considerada uma espécie de prestação de contas por parte da empresa.

Ações como as audiências públicas mostram a importância do plano de Comunicação Empresarial para as corporações, que sentem a necessidade de ser socialmente responsáveis e comunicar isso aos empregados, à imprensa, às organizações não governamentais (ONGs) e a outros formadores de opinião.

Algumas empresas adotaram a função de *ombudsman* para ouvir as reclamações e sugestões dos consumidores e providenciar para que os pedidos sejam atendidos. A

primeira organização brasileira que se tem notícia a contratar um *ombudsman* é a Folha de São Paulo, sendo o cargo exercido pela primeira vez pelo jornalista Caio Túlio Costa. No início da década de 1990, em palestra para um auditório lotado de estudantes de Comunicação Social na UFMG, em Belo Horizonte, ele contava as experiências iniciais no desconhecido trabalho e o desafio de responder no próprio jornal às críticas, assumindo, muitas vezes, erros cometidos pelos repórteres ou pela direção da empresa. O resultado do trabalho foi compilado mais tarde em livro que tem o sugestivo nome *O relógio de Paschal. O ombudsman e os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs)*, presentes na maioria das empresas, são vitórias da população.

O estímulo a iniciativas sociais teve início em empresas como a Moinho Santista que, na comemoração dos seus 50 anos, em 1955, distribuiu prêmio em dinheiro para pessoas de destaque nas Ciências, Letras ou Artes. Depois veio o Prêmio Caymmi, da Companhia Petroquímica do Nordeste, que incentiva financeiramente a aprovação de discos e shows de músicos baianos. Muitas outras premiações nas décadas seguintes se transformaram em vitrine das empresas incentivadas. Hoje as organizações oferecem prêmios a jornalistas que publicam reportagens sobre problemas e projetos sociais como, o Prêmio Ayrton Senna de Jornalismo, promovido pelo Instituto Ayrton Senna, e desenvolvem programas de Comunicação com responsabilidade social.

Outra frente de atuação social das empresas é a contrapartida pela utilização de recursos naturais e pelos impactos ambientais provocados pela sua atividade. As mineradoras, por exemplo, se vêm obrigadas a ado-

tar iniciativas para modificar a imagem desgastada perante a sociedade. Não basta mais alegar que a empresa é importante porque simplesmente gera emprego e renda, componente inerente a qualquer negócio. A sociedade quer mais e exige que a empresa se preocupe com o local onde está situada e com a comunidade que a cerca ou é por ela afetada. A participação social é uma obrigação da empresa moderna.

A exigência de que as mineradoras se preocupem com as comunidades com as quais se relaciona é feita pelos próprios órgãos fiscalizadores das suas atividades. A Fundação Estadual do Meio Ambiente de Minas Gerais (FEAM) passou a exigir que as empresas que desenvolvem atividades minerais distribuam cartilhas educativas à população, abordando temas como o meio ambiente e as atitudes que devem ser adotadas por cada cidadão para preservá-lo. Além disso, a empresa deve se tornar responsável por sítios de importância histórica e ambiental localizados em sua área de influência.

A gestão orientada para o crescimento das comunidades exige um plano de Comunicação participativa, com a utilização de diversas ferramentas de Comunicação e Marketing. São projetos que provocam a redução paulatina dos recursos investidos em propaganda. Talvez por isso, as três grandes ferramentas de promoção em massa, identificadas por Kotler (1995) como a propaganda, a promoção de vendas e as relações públicas, venham sendo consideradas no mesmo nível de importância. Em geral, ainda segundo Kotler (1995), a propaganda está perdendo lugar para outros elementos do *mix* de promoção. Na década de 90, apenas 25% dos gastos totais de promoção em mídia de massa foram direcionados para propaganda, percen-

tual significativamente menor do que nas décadas anteriores. Francisco Viana (2001) estima que as empresas de Comunicação Empresarial possuem hoje uma fatia de 10% do bolo de faturamento do mercado publicitário brasileiro.

Kotler (1995) comenta os resultados da Comunicação Empresarial para as corporações, que para ele são significativos exatamente por exigirem muito menos investimentos que a propaganda:

As relações públicas podem ter um forte impacto sobre a percepção do público, por um custo muito inferior ao da propaganda. A empresa não paga por espaço ou tempo na mídia; paga para que uma equipe de relações públicas desenvolva e divulgue informações e gerencie eventos. Se a empresa desenvolve uma história interessante, essa história pode ser escolhida por várias mídias diferentes, tendo o mesmo efeito que uma propaganda de milhões de dólares. E teria mais credibilidade do que a propaganda. Os resultados do trabalho de RP podem ser fantásticos.

Para Paulo Nassar (1995), está claro que a Comunicação Empresarial é tão fundamental quanto o departamento financeiro ou de recursos humanos: “Num universo em que a Comunicação organizacional administrada se transforma em vantagem competitiva, as organizações e os seus gestores passam a ser usinas de imagens que estão permanentemente direcionadas a públicos com poder político e econômico”.

Praticar a Comunicação Empresarial como estratégia de gestão tem sido atitude

levada a sério por empresas como a Rhodia, uma das pioneiras, na década de 80, na adoção da política conhecida como “portas abertas” ou *open door*, ou como a Rede Accor Brasil, que completou 25 anos de um trabalho de valorização de pessoal, em que os funcionários são porta-vozes dos negócios. Os resultados da Rede Accor Brasil são alentadores: mais de 1400 contratos comerciais foram assinados por sugestão de colaboradores e mais de 350 propostas de melhoria dos processos internos foram acatadas. O parque hoteleiro da empresa foi ampliado em duas vezes em cinco anos e a Carlson Wagonlit Travel, do mesmo grupo, dobrou em 10 vezes o volume de negócios. O comentário é do presidente da Accor Brasil, Firmin Antonio (2000):

Eu diria que o caminho [trilhado pela Accor para obter excelência em Comunicação] é da ousadia. Não temos medo de errar. Sabemos que se aprende também com os erros. Só não dá para insistir neles. A Comunicação é nossa bandeira do dia-a-dia e, com ela, vencemos desafios, atravessamos fronteiras, reinventamos processos, inovamos e procuramos, acima de tudo, unir nossas forças e nossos talentos.

O Citibank, que durante anos teve a imagem de algoz, por ser o maior credor da dívida externa brasileira, conseguiu reverter essa situação negativa por meio da política de Comunicação. Ao completar 85 anos no país, em 1996, ostentava o título de parceiro de instituições, colaboradores e imprensa. Foi o resultado de um plano estratégico que

tornou a Comunicação um pilar importante nos negócios do banco. De acordo com o presidente da instituição, Alcides de Souza Amaral (1996):

Para nós, a Comunicação é uma área estratégica de resultados. Procuramos nos utilizar de todas as ferramentas disponíveis, de forma integrada, sejam elas voltadas ao público interno ou externo. Fazemos um grande esforço para que nossa imagem institucional seja a melhor possível perante todos os nossos públicos, pois temos consciência de que ela é o verdadeiro sustentáculo de nossos negócios. Desta forma, não tenho dúvida em afirmar que a boa Comunicação que fazemos tem sido fundamental para que alcancemos bons resultados. No último ano eles foram os melhores de nossa história. E é claro que a boa Comunicação foi importante. Mas ela é decorrência da qualidade dos nossos profissionais, esses sim, os verdadeiros responsáveis pelo sucesso da organização.

A Alcan, líder mundial em alumínio e embalagens, publica em seu website os compromissos que mantém com a comunidade, clientela, corpo funcional, meio ambiente e qualidade, que norteiam também a sua política de Comunicação:

Condutas éticas que valorizam o ser humano, a sociedade e o meio ambiente são essenciais para assegurar sustentabilidade a longo

prazo nos negócios. São estes os preceitos que definem a responsabilidade social adotada pela Alcan. Por isso, a empresa investe, cada vez mais, em qualidade.

Através de um aprendizado dinâmico que se volta para os produtos, evolui para abordagem dos processos e ao tratamento das relações da atividade empresarial, com os funcionários, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente, a empresa busca construir uma sociedade mais justa, que tenha como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Relações de qualidade implicam em valores que possam satisfazer às necessidades e interesses do maior número possível de parceiros, pois, dessa maneira, gera uma sinergia com o público, fortalecendo o desempenho global da empresa.

Está posta para as corporações uma nova exigência. Mais importante do que apresentar os tradicionais balanços financeiros anuais é a divulgação de um balanço social consistente, que seja o resultado de um trabalho ético e integrado de Comunicação com responsabilidade social. Prova desse novo cenário é a edição 2001 do prêmio “Destques de Marketing” da Associação Brasileira de Marketing & Negócios (ABMN), no qual o terceiro setor representou 35% das candidaturas inscritas. A maior parte dos projetos premiados pela entidade tem relevância social.

3 Referências Bibliográficas

- Amaral, Cláudio. *A história da Comunicação Empresarial no Brasil*. São Paulo, 1999.
- Beraldo, Cristina Elizabeth Arnold. *Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança*. Departamento de Relações Públicas. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- Chaparro, Manuel Carlos. *Jornalismo brasileiro: no caminho das transformações*. Brasília, Seminário de Comunicação Banco do Brasil, 1996.
- Damante, Nara. *Joan Costa e o fim da força histórica da publicidade em um sistema, a parte não pode pensar pelo todo*. Comunicação Empresarial, ano 10, n. 37, 2000.
- Damante, Nara. *Empresa do ano Accor Brasil – Talentos juntos fazem a diferença / Paulo Nassar*. Comunicação Empresarial, ano 10, n. 37, 2000.
- Damante, Nara. *Comunicação como reflexo da gestão empresarial / Paulo Nassar*. Comunicação Empresarial, ano 10, n. 35, 2000.
- Eid, Marco Antônio de Carvalho. *A notícia vive!* Ciclo de Debates sobre Comunicação Empresarial. www.aberje.com.br.
- Exame, Revista. *Guia de Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Abril, 2001.

- Gazeta, Mercantil. *Balço Anual*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2001.
- Grant, Rosana. *De algoz a parceiro: case de comunicação do Citibank no Brasil*. Ciclo de Debates sobre Comunicação Empresarial, 1996. www.aberje.com.br.
- Gomes, Maria Teresa. *Entenda as estrelas do guia*. Revista Exame As melhores empresas para você trabalhar, ano 33, n. 17, ed. 695, 1999, p. 48-49.
- Grossi, Sávio. *Achados e Perdidos na Comunicação Empresarial*. Belo Horizonte: Autêntica, Editora, 1998.
- Klink, Amyr. *Gestão de sonhos/entrevista a Sérgio Almeida*. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.
- Kotler, Philip. *Princípios de Marketing / Gary Armstrong*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.
- Kotler, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.
- Kunsch, Margarida K. *Relações públicas e excelência em comunicação*, 1997. www.aberje.com.br
- Kunsch, Margarida K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- Lopes, Marilene. *Quem Tem Medo de Ser Notícia*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- Muylaert, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*. São Paulo: Globo, 1995.
- Nassar, Paulo. *O que é Comunicação empresarial / Rubens Figueiredo*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- Nassar, Paulo. *Jornalismo e Comunicação Organizacional*. Comunicação Empresarial, ano 11, 2000.
- Nassar, Paulo. *A direção estratégica*. Comunicação Empresarial, ano 10, n. 35, 2000.
- Oliveira, Mateus Furlanetto de. *Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situação de crise*. Departamento de Relações Públicas. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- Torquato, Gaudêncio. *A evolução de uma ferramenta estratégica*. 1997. www.aberje.com.br.
- Varella, Drauzio. *Estação Carandiru*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- Viana, Francisco. *De cara com a mídia / Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- Whiteley, Richard. *Crescimento orientado para o cliente – Cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva / Diane Hessian*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.