

COMUNICAÇÃO INTEGRADA
DE MARKETING

A Teoria na Prática



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em **www.elsevier.com.br**

Perrotti Pietrangelo Pasquale

Claudio Lammardo Neto

Celso Luiz de C. e C. Gomes

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A Teoria na Prática



ELSEVIER



CAMPUS

© 2012, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia escrita da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Bruna Baldini

Revisão: C&C Criações e Textos Ltda.

Editoração Eletrônica: C&C Criações e Textos Ltda.

Projeto Gráfico: C&C Criações e Textos Ltda.

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana 753 – 8º andar

04596-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Telefone: (11) 5105-8555

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-4900-2

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão. Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

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

P296c

Pasquale, Perrotti Pietrangelo, 1941-

Comunicação integrada de marketing: a teoria na prática / Perrotti, Pietrangelo Pasquale.
Claudio Lammardo Neto, Celso Luiz de C. e Gomes. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-352-4900-2

1. Comunicação. 2. Comunicação empresarial. 3. Comunicação na administração.
4. Comunicação em marketing. 5. Comunicação e tecnologia.
6. Responsabilidade da empresa. 7. Ética empresarial.
I. Lammardo Neto, Claudio. II. Gomes, Celso Luiz de C. e. III. Título.

11-5051.

CDD: 658.45

CDU: 005.57




Celso Luiz de C. e Gomes

Dedicatória

Aos meus queridos avós, Francisca e Celso (*in memoriam*), pelo amor e carinho com que me criaram.

A minha mãe, Iracema, pelas sábias palavras e pelos “puxões de orelha” que fundamentaram a essência de meu caráter e de minha personalidade.

A minha esposa Renata, fiel companheira, minha melhor amiga e verdadeiro amor da minha vida, por seu carinho, dedicação e paciência em nosso convívio diário.





Claudio Lammardo Neto

Dedicatória

Aos meus pais, Elias e Vanda, a minha irmã Mônica, a minha companheira de todos os momentos, Marilda, e a todos os meus familiares.

Aos meus queridos Vinícius e Aretha, pelo carinho e pela amizade.

Aos meus alunos e a todos os amigos que têm estado comigo em todos estes anos.

Agradecimentos

A Nestor Vergeiro, que me deu a oportunidade de estar em sala de aula.

Aos amigos Julio Cesar Tavares Moreira e Perrotti Pietrangelo Pasquale, que sempre acreditaram em meu trabalho.

A todos os professores com quem tive o prazer de trabalhar.





Claudio Lammardo Neto

Dedicatória

Aos meus pais, Elias e Vanda, a minha irmã Mônica, a minha companheira de todos os momentos, Marilda, e a todos os meus familiares.

Aos meus queridos Vinícius e Aretha, pelo carinho e pela amizade.

Aos meus alunos e a todos os amigos que têm estado comigo em todos estes anos.

Agradecimentos

A Nestor Vergeiro, que me deu a oportunidade de estar em sala de aula.

Aos amigos Julio Cesar Tavares Moreira e Perrotti Pietrangelo Pasquale, que sempre acreditaram em meu trabalho.

A todos os professores com quem tive o prazer de trabalhar.





Perrotti Pietrangelo Pasquale

Dedicatória

A meus pais (*in memoriam*), pelas crenças e valores que me inculcaram e que fizeram de mim o que sou hoje.

A minha esposa, que sempre esteve a meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis.

A meus filhos, Liliana, Gianfranco e Katia, que são a minha razão de viver.

A minhas netas Camila e Victória, que, com seu jeito infantil, sempre conseguem o que querem.

A meu amigo de muitas labutas, Júlio César Tavares Moreira (*in memoriam*), que me incentivou a tornar-me escritor.


A todos os alunos com quem tive a oportunidade de conviver, pelo entusiasmo que me transmitiram e pela inspiração através de seu constante questionamento.

Agradecimentos

Agradeço a todos os meus colegas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da Pontifícia Universidade Católica pelo apoio no desenvolvimento do presente trabalho, não relacionando nomes em específico pelo receio de poder me esquecer de alguém.

Gostaria de agradecer de forma especial aos colegas e aos alunos, por suas reflexões e contribuições.

Não poderia deixar de apresentar meus agradecimentos a todos da Editora Elsevier e, em específico, a Marco Antonio Pace e à Regiane Monteiro Pimentel Barboza, pelos esforços incansáveis para agilizar a edição deste livro.





Perrotti Pietrangelo Pasquale

Dedicatória

A meus pais (*in memoriam*), pelas crenças e valores que me inculcaram e que fizeram de mim o que sou hoje.

A minha esposa, que sempre esteve a meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis.

A meus filhos, Liliana, Gianfranco e Katia, que são a minha razão de viver.

A minhas netas Camila e Victória, que, com seu jeito infantil, sempre conseguem o que querem.

A meu amigo de muitas labutas, Júlio César Tavares Moreira (*in memoriam*), que me incentivou a tornar-me escritor.


A todos os alunos com quem tive a oportunidade de conviver, pelo entusiasmo que me transmitiram e pela inspiração através de seu constante questionamento.

Agradecimentos

Agradeço a todos os meus colegas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da Pontifícia Universidade Católica pelo apoio no desenvolvimento do presente trabalho, não relacionando nomes em específico pelo receio de poder me esquecer de alguém.

Gostaria de agradecer de forma especial aos colegas e aos alunos, por suas reflexões e contribuições.

Não poderia deixar de apresentar meus agradecimentos a todos da Editora Elsevier e, em específico, a Marco Antonio Pace e à Regiane Monteiro Pimentel Barboza, pelos esforços incansáveis para agilizar a edição deste livro.





Apresentação


A evolução do mundo tem pressionado a comunicação empresarial para uma nova situação, principalmente em razão da sociedade e do mercado, que lhe exigem mais clareza, simplicidade e efetividade.

A valorização socioambiental, assim como o crescimento da governança corporativa, tem exigido da comunicação o desenvolvimento de novas metodologias de avaliação dos trabalhos e até revisão dos conceitos.

Durante muito tempo houve uma separação nítida entre comunicação institucional e comunicação mercadológica, situação que não pode persistir no momento atual, sob pena de a organização sofrer restrições na demanda de seus produtos ou serviços, pois a sociedade está cada vez mais crítica e exigente e percebe de forma nítida quando uma instituição diz uma coisa por meio da mídia e, no entanto, pratica outra com referência à comunicação ao seu público interno e externo.

Estamos no momento da comunicação integrada, embora nem todas as empresas tenham ainda assumido o seu papel na sociedade. Entretanto, se estas não quiserem perder o passo da história, é necessário que rapidamente se alinhem às novas exigências e construam propostas que encontrem base nos novos pressupostos.

O livro traz 10 capítulos. No primeiro é abordada a Comunicação Empresarial na Sociedade da Comunicação, que apresenta como objetivos principais a caracterização da comunicação empresarial, o esquema básico de comunicação, assim como as estratégias utilizadas junto aos fornecedores e consumidores.



O capítulo 2 tem como foco a Comunicação Interna e contempla como principais objetivos apresentar o processo de desenvolvimento da comunicação interna organizacional, descrever seus processos de administração e endomarketing, e estabelecer as estratégias de endomarketing e sua implantação.

No capítulo 3, cujo título é Comunicação Institucional, encontram-se como principais objetivos descrever a estrutura da área de comunicação institucional apresentando a importância da comunicação no marketing e suas estratégias de atuação com os meios de comunicação.

Por sua vez, o capítulo 4 trata do processo de Gestão Empresarial e Comunicação, tendo como principais objetivos apresentar as finalidades da propaganda, descrever o processo de elaboração de uma peça publicitária, descrever a promoção de vendas, apresentar as vantagens das feiras e exposições, caracterizar o marketing direto e delinear o marketing corporativo.


O capítulo 5, que é dedicado à Comunicação Digital, destaca os aspectos referentes às transformações na comunicação, a nova cultura da comunicação, a comunicação digital, a internet como campo de sua atuação, e a comunicação digital como ferramenta de comunicação.

O capítulo 6 trata do tema Responsabilidade Social Corporativa e Comunicação, e nele se apresenta as principais mudanças sociais e corporativas que introduzem a necessidade da sua implantação, se questiona padrões e indicadores de responsabilidade social corporativa, contextualizando-a no Brasil, se descreve os principais benefícios da responsabilidade corporativa para as empresas e se reflete sobre o amadurecimento deste tema.

O capítulo 7 tem como enfoque o Processo de Gestão Empresarial e Comunicação, destacando o processo de planejamento estratégico e o planejamento tático, além de caracterizar o plano de comunicação.

O capítulo 8 apresenta um assunto atual, tratando da aplicação da Tecnologia da Informação para a comunicação. Seus principais objetivos são discutir as tecnologias da informação e da comunicação e a criação de uma nova sociedade, o papel da comunicação nesta nova sociedade, e as organizações e as tecnologias da informação e da comunicação, finalizando com o novo mundo das organizações e a tecnologia da informação.






No capítulo 9, que aborda a Ética na Comunicação, são discutidas as questões referentes às transformações que criam uma nova condição de comunicação, a nova cultura da comunicação na formação da personalidade ética, a linguagem, relações pessoais e comunicação, a ética na comunicação da informação, ética jornalística e ética organizacional, finalizando com a ética da comunicação e o novo modelo ético.

Finalmente, no capítulo 10, como não poderia ser diferente, trata-se dos fundamentos da Comunicação Interpessoal, que tem como objetivo caracterizar as restrições do indivíduo, da espécie e da sociedade na comunicação, apresentando, também, o processo de comunicação pessoal.

Ao longo dos 10 capítulos é exposta a parte teórica, que é complementada por questões e por *cases* que apresentam exemplos de aplicações da comunicação integrada de marketing.

Ficamos contentes em tê-lo como leitor e esperamos que este livro lhe traga benefícios e possa ser de utilidade na sua vida profissional.






Prefácio

A obra *Comunicação Integrada de Marketing* apresenta um amplo apanhado sobre a comunicação das empresas e das pessoas, tornando-se aliada dos maiores empresários em busca de resultados mais expressivos e de bons profissionais em busca de ascensão na carreira.

Um estudo que deixa claro os conceitos de comunicação externa e interna, levando em consideração a importância da afinação entre estes dois segmentos para a homogeneidade da imagem da marca, ao mesmo tempo em que nos leva em um passeio pela história da comunicação organizacional, que ganhou corpo a partir da revolução industrial, quando os artesãos passaram a trabalhar juntos nas indústrias. Cenário onde nasce a noção de Comunicação Empresarial, também alvo de discussão.

Estabelecido este conceito, começamos a percorrer os caminhos do endomarketing e suas técnicas, essenciais para o melhor funcionamento das corporações, passando pelas definições de propaganda, publicidade e merchandising. Publicidade e propaganda, por sinal, são temas sempre recorrentes, devido à sua importância no composto de marketing, juntamente com a promoção, vendas e marketing direto.

Como não poderia deixar de ser, a comunicação digital, arauto da Nova Era, também é motivo de longo debate. A nova mídia expande e muito os limites da comunicação e interação com o consumidor, transformando-se em um ponto de suma importância para as novas empresas. E, dentro desse novo contexto, o papel social das marcas também muda. A responsabilidade social e corporativa passa a fazer parte intrínseca desta nova realidade.



Tecnologia da informação, cultura na comunicação, comunicação interpessoal, plano e planejamento, ameaças e oportunidades, e todas as ferramentas, técnicas e regras do marketing para empresas, corporação e pessoas estão disponíveis neste estudo. Um panorama aguçado sobre os assuntos fundamentais para o sucesso de qualquer empresa ou profissional.

Jimmy Kerber
Sócio Diretor Criativo
Agência de Propaganda 55onze





CAPÍTULO 1

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Objetivos

- Caracterizar a comunicação empresarial.
- Apresentar o esquema básico de comunicação.
- Descrever a comunicação organizacional.
- Abordar a divulgação do conhecimento nas organizações modernas.
- Compreender estratégias de comunicação perante fornecedores e consumidores.

1.1 INTRODUÇÃO

A evolução do mundo tem forçado a comunicação empresarial a um novo contexto, notadamente devido à pressão da sociedade e do mercado, que exigem mais clareza, simplicidade e efetividade.

A valorização socioambiental, assim como o desenvolvimento da governança corporativa, tem exigido que a comunicação gere novas metodologias de avaliação dos trabalhos realizados e, até mesmo, a revisão de determinados conceitos.

Durante muito tempo, houve uma separação nítida entre comunicação institucional e comunicação mercadológica, situação que não pode persistir no momento atual sob pena de a organização sofrer restrições na demanda de seus produtos ou serviços, pois a sociedade está cada vez mais crítica e exigente e percebe nitidamente quando uma organização faz uma afirmação através da mídia e, no entanto adota outra postura em relação à comunicação feita para os seus públicos interno e externo.

Estamos no momento da comunicação integrada; isso significa que, embora nem todas as empresas tenham ainda assumido o seu papel na sociedade, devem rever seus conceitos se não quiserem perder o passo da história, sendo necessário que rapidamente se alinhem às novas exigências e construam propostas que encontrem base nos novos pressupostos.

A denominação “comunicação empresarial” apresenta o mesmo problema de marketing industrial, o marketing realizado pelas indústrias, que depois passou a ser denominado “marketing empresarial” – pois atendia a diferentes tipos de empresas, nem todas industriais – e, finalmente, “marketing organizacional”, pois, além de atender empresas de produtos e serviços, ainda era utilizado por organizações não governamentais e pelo próprio governo. Essa multiplicidade de denominações levou os acadêmicos a utilizar a expressão norte-americana Marketing B2B – Marketing *Business to Business* para indicar essa atividade.

A comunicação empresarial contempla apenas a comunicação das empresas públicas e privadas, mas não engloba entidades como organizações não governamentais (ONGs) e autarquias. Os acadêmicos privilegiam a denominação “comunicação organizacional”.

O mercado ainda emprega as expressões “comunicação corporativa” e “comunicação institucional”.

Para que tenhamos um melhor entendimento, consideraremos a comunicação empresarial ou organizacional como aquela que estabelece um diálogo entre a empresa e todos os públicos de seu interesse, conhecidos pela expressão americana *Stakeholders*, e conceituaremos, de acordo com Wilson da Costa Bueno, como:

Conjunto integrado de ações estratégicas, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistêmica com todos os seus públicos de interesse.

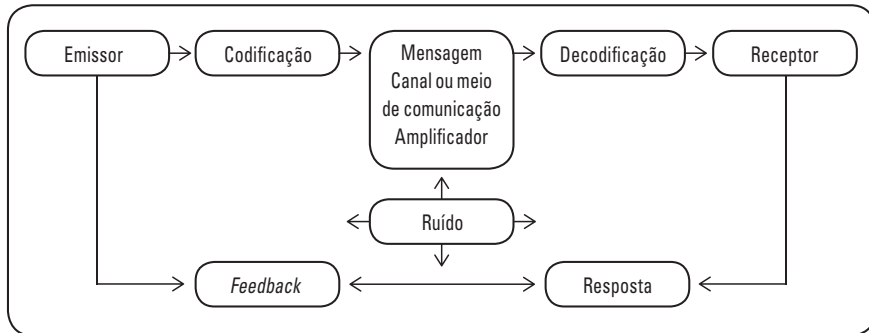
1.2 COMUNICAÇÃO

Uma vez realizada a primeira abordagem sobre a denominação “comunicação empresarial”, vamos fazer uma pausa um momento nesse tópico para nos atermos e entendermos o termo “comunicação”.

“Comunicação” deriva da palavra latina *communis*, que indica “comunhão”, com um sentido de “comungar, compartilhar, transmitir e comunicar”. O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas e pode adquirir forma pessoal, emocional ou profissional.

O esquema básico de comunicação pode ser o da **Figura 1.1** a seguir:

Figura 1.1 – Esquema básico de comunicação



Estudando um pouco este esquema, verificamos que, para a comunicação existir, é necessário ter no mínimo um emissor e um receptor, lembrando que emissor é a pessoa que transmite ao receptor um fato, uma ideia, ou um conceito.

A mensagem enviada pelo emissor ao receptor só será entendida se for estruturada segundo padrões conhecidos pelo receptor, e que no esquema estão representados pelos termos “codificação” e “decodificação”, isto é, o emissor transmite uma mensagem codificada que, ao ser recebida pelo receptor, é decodificada. Isso pressupõe que tanto o emissor quanto o receptor conheçam a codificação, caso contrário não haverá entendimento.

Devemos ainda perceber que a mensagem pode ser enviada por um meio ou canal de comunicação, que funciona como o transmissor. Consideramos como canal de comunicação, por exemplo, o rádio, a televisão, o jornal, as revistas e qualquer outra das modernas técnicas de comunicação, como a internet, entre outras.

Assim, a ideia, o conceito ou o fato transmitidos serão amplificados pelo canal ou meio de comunicação com o objetivo de atingir um maior número de pessoas.

A mensagem a ser transmitida e o meio de comunicação devem ser escolhidos de forma que os potenciais receptores a compreendam.

A resposta é a indicação de que o receptor entendeu a mensagem no momento em que dá retorno ao emissor.

Durante todo o processo pode haver interferências que dificultem ou impeçam a compreensão da mensagem, recebendo a denominação “ruído”.

As organizações são formadas por pessoas e, para poder cumprir sua missão, é preciso que elas se comuniquem entre si e com os públicos a que estão relacionadas, como clientes, fornecedores, acionistas etc.

A comunicação pode ser em pequena escala, quando acontece entre algumas pessoas, ou de massa, que é dirigida simultaneamente a um número elevado de pessoas; neste caso, são utilizados meios de comunicação de grande alcance e modernas tecnologias.

O desdobramento da comunicação de massa é a chamada “comunicação segmentada”, que, ao fazer uso de veículos como o jornal, a televisão, o rádio, as revistas, o cinema, os cartazes etc., procura encontrar o meio adequado para o segmento de mercado que se pretende alcançar. Lembramos que, ao utilizar a comunicação segmentada, atingiremos um número restrito de pessoas, no entanto haverá maior adequação da mensagem aos receptores.

O surgimento de novas tecnologias ampliou o alcance da comunicação, tornando o processo mais dinâmico.

Segundo Ruesch e Bateson (1965), a comunicação de qualquer tipo se estabelece em quatro níveis:

Nível I – intrapessoal

Nível II – interpessoal

Nível III – grupal

Nível IV – cultural

Os mesmos autores apresentam uma especificação dos quatro níveis nas redes de comunicação, conforme a **Tabela 1.1** a seguir:

Tabela 1.1 – Especificações dos quatro níveis nas redes de comunicação

Nível	Origem das mensagens	Transmissor	Canais	Receptor	Destino da mensagem
1. Intrapessoal (plano interno).	Órgãos sensoriais receptores ou centro da comunicação.	Órgãos sensoriais receptores ou centro da comunicação.	Conduto neurais ou humorais e caminhos contíguos.	Centro de comunicação ou órgãos emissores.	Centro de comunicação ou órgãos emissores.
2. Interpessoal (um a um).	Centro da comunicação da pessoa que emite a mensagem.	Órgão emissor da pessoa que a envia.	As vibrações acústicas do som, o calor, o cheiro, que viajam pelo espaço; ademais, o contato químico ou mecânico com materiais ou pessoas.	Os órgãos sensoriais da pessoa receptora.	Centro de comunicação da pessoa que recebe a mensagem.
3 A. Grupal (de um a muitos – mensagens centrífugas).	Centro da comunicação do grupo: cabeça diretiva ou comitê.	Pessoa especializada em ser o porta-voz ou executivo do centro comunicativo.	Multiplicação das mensagens através da imprensa, o rádio, sistema de alto-falantes, cinema, circulares etc.	Pessoas encarregadas de receber e interpretar para o grupo as mensagens que chegam – leitores, ouvintes, espectadores teatrais, críticos.	Muitas pessoas podem ser membros de um grupo. Não conhecidas pelo nome, mas só pelo papel. Enfatiza-se o grupo.
3 B. Grupal (de muitos a um).	Muitas pessoas que pertencem a um grupo. Sua identidade não se especifica por meio do nome, senão pelo papel. Enfatiza-se o grupo.	Porta-voz que expressa o sentimento da pessoa, família ou qualquer outro pequeno grupo periférico.	Correspondência, transmissão oral ou outras ações instrumentais do indivíduo.	Especialistas profissionais que se ocupam de receber mensagens: analistas de notícias, serviços de inteligência. Secretarias de Estado. Resumo e interpretação das mensagens.	Centro de comunicação do grupo executivo, comitê ou pessoa que o dirige.
4 A. Cultural (mensagens especialmente ligadas – de muitos para muitos).	Muitos grupos não conhecidos pelo nome de seus membros senão por seu papel e que expressam opiniões morais, estéticas. Por exemplo: clero.	Grupos especializados na formulação das normas de vida: legisladores.	Escritos, leis e regulamentos escritos ou não. Costumes transmitidos pelo contato pessoal, frequentemente implícito na ação. As pessoas se convertem em canais de comunicação.	Grupos dedicados à recepção e interpretação das mensagens culturais, tais como: juizes, advogados, cientistas e ministros.	Vários grupos compostos por pessoas conhecidas pelo nome, e não pelo papel que desempenham.
4 B. Cultural (mensagens de muitos para muitos – temporariamente ligados)	Muitos grupos não específicos, cujos membros ou são mais velhos que os receptores ou deixaram um legado antes de morrer.	A tradição, frequentemente figuras históricas ou místicas.	Escritos, cultura material tal como objetos, escrituras arquitetônicas etc., e o contato pessoal de geração em geração frequentemente implícito na ação.	Grupos especializados na recepção e interpretação das mensagens do passado, arqueólogos, historiadores, clérigos.	Muitos grupos não específicos, cujos membros são mais jovens do que aqueles que emitiram a mensagem.

1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional originou-se no período da Revolução Industrial, quando houve uma completa mudança nas relações de trabalho, pois até então os artesãos praticamente trabalhavam sozinhos e atendiam diretamente seus compradores. Com o surgimento das empresas, os trabalhadores passaram a atuar nas instalações fabris e, portanto, a conviver e a se comunicar entre si, surgindo então a hierarquia empresarial e a necessidade de comunicação adequada, pois deveriam ficar claros ao trabalhador as ordens e direcionamentos dos superiores.

A Revolução Industrial, com a sua necessidade de reunir os trabalhadores em um único local – a fábrica –, a fim de obter uma produção mais econômica, permitiu que mais pessoas tivessem acesso às mercadorias, o que ampliou a demanda. Esse movimento gerou a criação de novas empresas, o que resultou em uma concorrência mais acirrada e, assim, nesse cenário, surgiu a necessidade da comunicação empresarial, para que, de um lado, os potenciais clientes soubessem de sua existência, bem como da existência dos produtos e preços que estavam ofertando ao mercado e, por outro lado, à medida que a concorrência aumentava, para que uma empresa se tornasse competitiva, seria necessário produzir de forma mais econômica e este processo dependia do melhor desempenho dos empregados e de uma comunicação mais eficiente e motivadora voltada a eles.

A comunicação empresarial deve despertar interesse e, como é sabido, existem diferentes segmentos de mercado que serão alcançados com meios de comunicação distintos e linguagens específicas, de acordo com o público que se quer atingir.

Margarida M. Krohling Kunsch, citando Horácio A. Rodriguez de San Miguel, diz que a comunicação organizacional pode ser vista como um conjunto de técnicas e atividades que busquem facilitar o processo de comunicação nas organizações pelas seguintes áreas: comunicação interna e externa, relações públicas, publicidade e propaganda institucional.

Para Kunsch (2003, p. 149), comunicação organizacional integrada é conceituada como:

comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômenos inerentes aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Para Kunsch o *mix* da comunicação nas organizações é composto por:

Relações públicas – Comunicação institucional

- Marketing social.
- Marketing cultural.
- Jornalismo empresarial.
- Assessoria de imprensa.
- Imagem corporativa.
- Editoração multimídia.
- Publicidade institucional.

Comunicação interna – Comunicação administrativa

- Processo comunicativo.
 - Fluxos informativos.
 - Redes formais e informais.
 - Barreiras.
 - Mídias internas.
-

Marketing – Comunicação mercadológica

- Publicidade.
- Promoção de vendas.
- Feiras e exposições.
- Marketing direto.
- Imagem corporativa.
- Merchandising.
- Venda pessoal.

Como pode ser visto pela composição do *mix* de comunicação, este articula estreita relação entre as diversas áreas profissionais que exercem a comunicação dentro da organização; portanto, a comunicação deixa de ser tática para se transformar em estratégica, devendo assim estar articulada com todas as atividades da organização.

A característica estratégica da comunicação a obriga a fazer parte integrante de uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros nas mais variadas formas de relacionamento com os diferentes públicos da organização. Dessa maneira, deve refletir em sua comunicação aquilo que realmente é, evitando desrespeitar os que nela confiam.

1.4 COMUNICAÇÃO INTERNA – COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

As empresas passaram, nos últimos anos, por um processo de mudanças aceleradas, de empresas familiares de pequeno e médio portes que se transformaram em multinacionais, globais e transnacionais, o que acarretou a necessidade de adequação dos processos de comunicação.

A globalização é um fenômeno irreversível, as empresas tanto produzem em uma determinada localidade, enviando seus produtos para vários lugares diferentes do mundo, quanto compram matérias-primas e componentes em diversos países, buscando reduzir seus custos de produção.

Essas empresas que atuam mundialmente devem, porém, dependendo dos produtos que oferecem ao mercado, adaptá-los ou adequá-los às exigências e desejos do *target* local, pois cada país tem características próprias, assim como culturas e necessidades particulares. Se isso se observa entre produtos e serviços, facilmente se refletirá também na comunicação, que deve sofrer ajustes, inclusive em um mesmo país, de acordo com o segmento que se pretende atingir.

O mesmo ocorre quando consideramos as comunicações internas, uma vez que trataremos com pessoas de culturas diferentes, de formação distinta e de percepção individualizada.

As novas tecnologias, ao mesmo tempo que permitem maior controle sobre a operação da empresa, estabelecem uma sociedade em rede, o que possibilita que as empresas, as pessoas e os países estejam interligados e possam sentir qualquer mudança que ocorra em diferentes pontos da rede da qual fazem parte. Assim, frente a uma situação de risco ou de crise, teremos não só mais uma resposta localizada, mas também uma resposta globalizada.

A organização transnacional constrói diversas perspectivas internas capazes de perceber as demandas do ambiente e suas oportunidades, adota uma configuração complexa de bens e de capacidades gerenciais que são distribuídos internacionalmente, mas mantém interdependência e precisa contar com processos internos flexíveis e fortes, o que obriga a um processo de comunicação atualizado e autêntico, que possa ser entendido sem distorções por todos os públicos envolvidos.

As empresas em rede apresentam capacidades distribuídas e interdependentes. As unidades nacionais são partes integrantes da organização e são consideradas como fontes de ideias, habilidades, potencial e conhecimento, todos relevantes para a organização inteira. De acordo com essa lógica, fábricas locais podem se transformar em centros de produção internacionais, grupos de marketing locais podem desenhar a estratégia de marketing global etc. A organização precisa tanto de controles e coordenações complexos e fortes quanto de um processo de decisão estratégica compartilhada.

Para poder atuar de forma eficaz, a organização em rede necessita gerenciar o contexto, estabelecendo processo de comunicação e objetivos claros, desenvolvendo gerentes com ampla visão e ativida-

des interpessoais adequadas para atuar nos postos-chave da organização. Precisa, além disso, promover normas e regras explícitas em relação ao processo organizacional.

No gerenciamento das organizações em rede é necessário criar um ambiente propício a resolver conflitos de uma maneira aberta e construtiva; aceitar o fato de que nem todos os assuntos podem ser resolvidos pela negociação; criar procedimentos objetivos para inibir o aumento desproporcional de conflitos e o envolvimento da alta cúpula.

Para gerenciar os processos, as organizações em rede devem criar canais adicionais de informação e novas fontes de análise, a fim de entender situações complexas e elaborar plataformas adicionais para tomar decisões fora da estrutura organizada.

Com um ambiente em contínua mutação, o perfil das empresas se torna cada vez menos estratificado, mais flexível e em permanente focalização do mercado. Esta tendência leva as empresas a reduzir os níveis hierárquicos, fazendo com que a tomada de decisão possa ser realizada pelo funcionário diretamente em contato com o cliente ou *stakeholder*.

Os executivos são cada vez mais jovens e entre suas prioridades não está mais a organização, mas as oportunidades de novos desafios, o que os leva a trocar constantemente de empresa.

A comunicação das organizações modernas segue o perfil de seus executivos e, portanto, tenderá a ser mais ágil e democrática, substituindo-se os tradicionais *house organs* pelo discurso interativo praticado pela web. Dessa forma, as organizações que pretendem prosperar deverão ser rápidas na implementação de novos procedimentos, com a finalidade de evitar o descompasso com o mercado, no domínio das linguagens e tecnologias de comunicação de forma a se relacionar adequadamente com os seus *stakeholders*.

A administração moderna está baseada na gestão do conhecimento, o que pressupõe o compartilhamento da informação para o sucesso da empresa. Isto leva à necessidade de trabalhar em equipe. Os talentos não se sobressaem apenas por seus conhecimentos técnicos, mas pela capacidade de se comunicar e de entusiasmar os colegas, notadamente em se tratando das chefias.

Nonaka e Takeuchi comentam quatro modos para a conversão do conhecimento, como pode ser visualizado na **Tabela 1.2** a seguir:

Tabela 1.2 – Quatro modos para a conversão do conhecimento

		EM	
		Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
DE	Conhecimento tácito	Socialização Conhecimento compartilhado	Externalização Conhecimento conceitual
	Conhecimento explícito	Internalização Conhecimento operacional	Combinação Conhecimento sistêmico

Segundo os autores, o conhecimento só é criado por indivíduos. Portanto o conhecimento organizacional é obtido por um processo que amplia o conhecimento.

O conhecimento tácito é aquele pessoal, específico ao contexto e difícil de ser comunicado, enquanto o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistêmica.

Nonaka e Takeuchi esclarecem a importância de transformar o conhecimento tácito em explícito para que este possa, por meio da comunicação, ser transferido a toda a organização de forma que todos possam dele se beneficiar.

Nas empresas existem públicos internos diferenciados, como os executivos, os funcionários, os técnicos, os *office-boys*, entre outros. Com cada um deles, devemos nos comunicar de forma diferente; sendo assim, não podemos pensar mais em dispor de um único meio de comunicação, mas em formas específicas de comunicação eficiente com esses diferentes públicos internos.

Com o surgimento das novas tecnologias, podemos pensar em utilizar a internet para nos comunicar de forma diferenciada com o nosso público interno, desenvolvendo um tipo de comunicação que atenda cada um deles ao mesmo tempo em que podemos obter interatividade.

1.5 RELAÇÕES PÚBLICAS – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional, segundo Tavares (2009), é o conjunto de ações que visa a divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante seus públicos.

Rego (1986) afirma que a comunicação institucional consiste em (...) combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos a ela ligados, ao mesmo tempo em que pretende projetar a empresa para, internamente, assegurar uma boa produtividade e, externamente, conseguir aumentar as vendas e, a partir desse movimento, também os lucros.

1.6 MARKETING – COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Yanaze *et al.* (2007, p. 334) conceitua comunicação mercadológica como sendo:

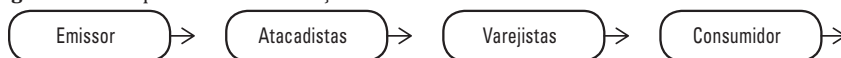
O processo de administrar o tráfego de informações com o público-alvo, isto é, com aquelas parcelas de público (interno ou externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora.

De acordo com Yanaze, a comunicação mercadológica consiste em fluxos de informação de dois tipos, da empresa para seus fornecedores e vice-versa, e da empresa para seus clientes e vice-versa.

1.6.1 Comunicação com os fornecedores

No caso da comunicação dos fornecedores, o esquema é o da **Figura 1.2** a seguir:

Figura 1.2 – Esquema de comunicação dos fornecedores



A estratégia de comunicação considera os esforços que têm como objetivo colocar os produtos na cadeia de distribuição de forma que cheguem ao consumidor; para tanto, levam em conta os seguintes materiais e procedimentos:

- Folhetos técnicos de apresentação do produto produzidos para os canais de venda.

- Publicação de anúncios e de matérias pagas em veículos de comunicação dirigidos aos revendedores.
- Participação em eventos, como feiras, congressos, cujos públicos-alvo sejam atacadistas e varejistas.
- Remessa de material chamativo e atraente; patrocínio de palestras; convites para equipes estratégicas de empresas distribuidoras para visitar feiras ou participar de simpósios, inclusive no exterior, feitos sob pretexto, encobrendo a razão principal de “comprar a simpatia e a disposição” daqueles que exercerão influência decisiva nas compras (Simoni, 1997, p. 125).
- Desenvolvimento e implementação de concursos, com o objetivo de premiar os canais e os vendedores com o melhor desempenho na venda dos produtos da empresa.
- Manutenção dos sistemas de comunicação *on-line* e *just-in-time* com os canais de venda, objetivando mantê-los informados sobre a disponibilidade de produtos, preços, condições de pagamento, novos lançamentos, novos investimentos, informações sobre o mercado dos produtos etc.
- Criação, produção e veiculação de campanhas publicitárias cooperativas com os canais de distribuição.
- Criação e remessa de *broadside*s – folheto, DVD, CD-ROM especialmente dirigidos aos públicos internos (vendedores e funcionários) e intermediários (distribuidores, varejistas) da empresa –, reportando a eles como será a campanha de propaganda ou promoção, sua estratégia e amplitude, sua temática e meios e sugerindo sempre como tirar o máximo proveito dela.
- Treinamento de vendas para as equipes dos canais distribuidores.
- Sistemas de atendimento via telefone ou internet, para agilizar os pedidos e registrar as reclamações e sugestões.
- Patrocínios de eventos locais promovidos pelos canais de revenda.

1.6.2 Comunicação com os consumidores

No caso da comunicação com os consumidores, consideram-se todas as ações junto àqueles que se enquadram aos consumidores-alvo de

produtos ou serviços, tais como propaganda, publicidade, promoção de vendas e merchandising.

1.6.2.1 Propaganda

McCarthy e Perreault (1997) consideram que a propaganda tem os seguintes objetivos:

- Ajudar a introduzir novos produtos em mercados-alvo específicos.
- Predispor, por meio de material de pré-lançamento, *teasers* etc.
- Ajudar a posicionar a marca ou o composto de marketing da empresa, informando e persuadindo consumidores-alvo ou intermediários sobre seus benefícios.
- Neutralizar esforços, promoções, lançamentos dos concorrentes.
- Ajudar a obter pontos de venda desejáveis e informar aos consumidores onde comprar.
- Preparar o caminho mais fácil para os vendedores.
- Obter a ação de compra imediata.
- Ajudar os compradores a confirmarem suas decisões de compra.

1.6.2.2 Merchandising

O merchandising trata de operações destinadas a fazer fluir os bens de consumo através dos canais de marketing.

Merchandising se origina de “merchandise”, palavra inglesa que se traduz por mercadoria. *Comerchandise* significa operar com mercadorias.

É o conjunto de todos os meios usados nas lojas de varejo com o objetivo de dar ênfase a todas as atividades do complexo mercadológico, como: embalagem, preço, propaganda, com o objetivo de aumentar as vendas.

Merchandising seria, portanto, a preparação da mercadoria para torná-la adequada à necessidade do consumidor e a sua propagação pelos canais de distribuição comercial. É o estudo do produto em si (Sant’ana, 2005).

1.6.2.3 Promoção de vendas

Seu objetivo específico é promover a venda. É sempre realizada com um intervalo de tempo determinado.

Constitui-se em ações que ofereçam ofertas ou condições especiais de vendas, visando à maior rotatividade do produto ou a um aumento de sua demanda.

As técnicas de promoção de vendas incluem: vales-brindes; concursos; premiações; ofertas; descontos; liquidações; remarcações; cuponagem; brindes; bônus; competições; sorteios; entre outros.

1.6.2.4 Publicidade

Muitas vezes, os termos “publicidade” e “propaganda” são utilizados indistintamente, embora não signifiquem a mesma coisa.

“Publicidade” deriva da palavra latina *publicus*, isto é, público; portanto, significa o ato de tornar público. “propaganda” se origina da palavra latina *propagare*, que significa reproduzir.

Estudo de caso

Estratégia de Comunicação com os Consumidores na Enfacel

Ao longo do livro serão apresentados estudos de caso relacionados ao conteúdo do capítulo, com o objetivo de proporcionar um exemplo prático para a reflexão do leitor. Os casos apresentados nos capítulos 1, 2, 3, 4 e 7 tomarão como base a empresa fictícia Enfacel.

Em 1975, esta empresa fabricante de fios e cabos elétricos para construção civil percebeu que, há muitos anos, nada vinha sendo feito nesse mercado e que os produtos já se encontravam no estágio de maturidade do seu ciclo de vida.

continua >>

Por outro lado, estava sentindo que seu *marketing share* estava diminuindo ao mesmo tempo em que o preço de venda dos produtos se reduzia ano após ano, já que, embora provindos de concorrentes diferentes, eram percebidos pelos clientes como sendo iguais, isto é, como produtos *commodities*.

A Enfacel tinha desfrutado de uma participação de mercado praticamente constante no período de 1970 a 1974, sendo que no ano de 1975 sua atividade se reduziu drasticamente.

A margem de lucro do produto também estava em queda, já que participavam neste mercado mais de 70 concorrentes.

Analisando a curva de ciclo de vida do produto, verificou-se, então, que nos últimos 25 anos nenhuma modificação tinha sido introduzida, o que representava uma situação de risco eminente, pois qualquer um dos concorrentes poderia lançar um substituto, obtendo grandes vantagens de mercado.

O estudo do produto mostrou que não havia nenhuma possibilidade de modificar o condutor, pois o cobre é o melhor condutor elétrico economicamente viável.

Por outro lado, ficou patente, através das entrevistas, que a população dos grandes centros estava amedrontada com a ocorrência de grandes incêndios, como o do Edifício Andraus, cuja responsabilidade acabava quase sempre sendo atribuída a curtos-circuitos, fossem estes oriundos de uma instalação elétrica malfeita, de sobrecarga devido à inclusão das famosas gambiarras, ou de demanda de energia além da capacidade do condutor instalado, pois novos eletrodomésticos eram ligados sem qualquer preocupação com o dimensionamento da rede. Finalmente, a própria qualidade dos condutores era colocada no banco dos réus. Em muitos casos, aparelhos de ar-condicionado, que o próprio fabricante recomendava que fossem instalados em uma rede independente, por sobrecarregarem a corrente elétrica, eram ligados diretamente à rede inicial sem qualquer redimensionamento ou ampliação.

De qualquer forma, o mercado estava predisposto à demanda de produtos mais seguros, principalmente no caso de edifícios onde se encontram grandes concentrações de cabos elétricos na vertical, para conduzir a energia elétrica de um andar para o outro.

continua >>

Analisando as disponibilidades de isolamentos na empresa aplicados em outros produtos, verificou-se a existência de um material que era empregado em cabos utilizados em usinas nucleares, que apresentava características de não propagação à chama, por ser termofixado, isto é, por não se deformar com o calor. Assim, ele pode se carbonizar sem conduzir a chama na vertical.

As estratégias da empresa foram:

1. Modificar o produto distinguindo-o da concorrência, com consequente segmentação de mercado, reduzindo-se, portanto, o número de concorrentes no segmento e sua agressividade.
2. Basear essa mudança nas posições desfrutadas de liderança de mercado, de tradição e de capacidade de investimento.
3. Essa mudança se justificava, pois o mercado de construção civil estava em crescimento, possuía tamanho e dimensões razoáveis, além de se encontrar receptivo a produtos mais seguros.

Composto de marketing

Foi analisado com base nos 4 Ps: produto, preço, praça e promoção.

O produto será um fio ou um cabo para construção civil com isolamento não propagante à chama.

Para determinação do preço foram levados em conta o custo da matéria-prima do isolamento e a necessidade de novos equipamentos específicos, além da melhoria que deveria ser obtida na rentabilidade, sendo estabelecido um valor 30% acima do preço do produto tradicional.

O preço não poderia ser muito mais elevado, já que na construção civil esse é um importante elemento para tornar competitiva a edificação de apartamentos, embora a incidência dos custos dos fios e dos cabos elétricos na construção civil habitacional seja apenas de 0,5% do custo total da obra.

O produto seria distribuído em todo o Brasil por venda direta às construtoras e às instaladoras inicialmente; na segunda fase, seria incluída a revenda, que o repassaria para pequenas construtoras, varejos menores, eletricitistas e consumidores.


continua >>

O lançamento foi comunicado ao mercado em um coquetel para 500 clientes, entre os quais estavam construtoras, instaladoras, grande varejo e público interno da empresa.

Se você fosse o responsável pelo lançamento do produto, o que você teria feito?

QUESTÕES

1. Por que a comunicação organizacional deve ser considerada no planejamento estratégico da organização?
2. Como atuar de forma a ter certeza de que todos os públicos-alvo consigam entender as mensagens que a organização quer transmitir?
3. Compare os objetivos da comunicação institucional com os da comunicação mercadológica.
4. Quais as dificuldades para que uma organização conte com uma boa comunicação interna?
5. De que forma as mudanças tecnológicas influíram nas mudanças da comunicação integrada?
6. Qual o conceito mais adequado de comunicação organizacional?
7. O que vem a ser comunicação interna? Comente.
8. Quais as diferenças entre comunicação institucional e propaganda?
9. Quantos e quais são os níveis de comunicação estabelecidos por Ruesch e Bateson?
10. Quais os principais materiais de comunicação que devem ser utilizados junto aos canais de distribuição?



CAPÍTULO 2

COMUNICAÇÃO INTERNA

Objetivos

- Apresentar o processo de desenvolvimento da comunicação interna organizacional.
- Descrever o processo de administração da comunicação interna Organizacional.
- Descrever o processo do endomarketing.
- Conhecer estratégias de endomarketing.
- Apresentar o processo de implantação do endomarketing.

2.1 INTRODUÇÃO

Comunicação interna diz respeito à comunicação entre a empresa e seu público interno:

- Entre empresas de um mesmo conglomerado, departamentos, centros, órgãos e unidades etc.
- Entre pessoas dos diversos departamentos, órgãos, unidades, centros etc.
- Entre linhas de comando.

- Entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

As empresas passaram, nos últimos anos, por um processo de mudanças aceleradas, o que acarretou a necessidade de adequação dos processos de comunicação. Com um ambiente em contínua mudança, o perfil das empresas se torna cada vez menos estratificado, mais flexível e de permanente focalização no mercado.

Nas empresas, existem públicos internos variados, por exemplo, os executivos, os funcionários, os técnicos, os *office-boys*, entre outros, e com cada um deles devemos nos comunicar de forma diferente, pois têm perfis variados.

A finalidade da comunicação interna, em linhas gerais, é:

- Integrar e motivar o público interno, considerando inclusive seus familiares, pois influenciam nas decisões do funcionário.
- Desenvolver, de forma positiva, a imagem da empresa junto ao público interno.
- Manter uma comunicação com os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, fazendo com que haja um bom nível de entendimento.
- A comunicação deve ser de tal maneira adequada que possibilite a eficácia nos processos administrativos.
- Incentivar, através de campanhas internas, o desenvolvimento de novos produtos, providenciar informar sobre os clientes, e possibilitar um fluxo contínuo de informações de interesse geral entre os funcionários da organização.
- Levar o público interno a colaborar com a descentralização organizacional e mesmo o desenvolvimento de unidades de negócios.

2.2 ADMINISTRANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA

É importante que o público interno da empresa esteja informado do que nela ocorre, para evitar a situação desagradável de um dos seus funcionários ser surpreendido por um amigo que leu no jornal a notícia de que a empresa fez uma grande exportação de produtos para a China, e ele, que trabalha lá, não sabia.

Torquato (2004, p. 30), *apud* Tomasi e Medeiros (2009, p. 68), afirma:

A comunicação é o desentupidor de veias. Sabe-se que há uma tendência, nas organizações, de se reter informações nos níveis intermediários. Ou seja, os chefes em nível de gerência não gostam de passar informações para seus subordinados, pois assim fazendo estariam compartilhando poder com eles. Prendem a bola no meio de campo. E estrangulam processos. Um sistema de comunicação aberto funcionará como aríete para romper as dobraduras, os estrangulamentos.

Fazem parte das informações a serem transmitidas ao público interno tudo o que diz respeito a produtos, serviços, modificações nas linhas de produtos, novos lançamentos, benefícios diferenciais e outros, ou seja, tudo o que for comunicado ao mercado deve ser do conhecimento dos funcionários.

O funcionário precisa conhecer, em sua totalidade, a empresa na qual trabalha, ou seja, precisa estar profundamente familiarizado com a filosofia, a missão, as crenças e os valores, a razão de ser, a visão, a definição do negócio e os fatores críticos de sucesso. Sem essa consciência, será difícil passar para a sociedade a imagem que a organização deseja.

O funcionário deve ser comunicado sobre as campanhas publicitárias da empresa, sobre as características dos clientes e de seus respectivos comportamentos de consumo, sobre as ações institucionais, sejam estas sociais, culturais ou esportivas.

Minicucci (1995, p. 248) afirma que:

A comunicação completa e eficaz – entendida como o fornecimento ou a troca de informações, ideias e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais – é vital para o ajustamento das pessoas dentro da organização.

2.3 TÉCNICAS DE ENDOMARKETING

O endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno, promovendo entre os funcionários valores destinados a servir os clientes.

Com a concorrência cada vez mais acirrada, surge como uma necessidade inevitável, como uma estratégia vital para que a empresa possa se tornar competitiva.

O endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado pelo cliente, configura-se como um estímulo para que toda a organização se mantenha voltada para o mercado, além de ser um serviço realizado por clientes internos para clientes externos.

As atividades de endomarketing devem considerar:

- Um processo permanente de motivação do funcionário.
- Conferir ao funcionário: dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.
- Motivação e valorização do funcionário.
- Plano de carreira.

Para que o endomarketing se torne um procedimento bem-sucedido, devemos utilizar as mais diversas técnicas e os mais variados canais de comunicação dentro da empresa. Vejamos, então, alguns deles e suas principais características.

2.3.1 Publicações internas

São publicações da empresa voltadas para o público interno ou para clientes internos. As formas mais utilizadas são os boletins, os jornais e as revistas.

Bueno (2003, p. 249) comenta que, apesar de serem dirigidos para o público interno, esses veículos não contam com a participação efetiva dos funcionários para os quais são efetivamente dirigidos. Isto geralmente acaba ocasionando desinteresse por parte deles, pois na maioria das vezes os assuntos não despertam sua atenção.

A área responsável pela edição das publicações internas é a de comunicação; contudo, com as mudanças que a maioria das empresas vêm sofrendo para se adequar às exigências de mercado e que levam à redução de funcionários, estas publicações acabam, desse modo, sendo feitas por empresas terceirizadas, sejam agências de propaganda, empresas de consultoria ou assessorias, entre outras, o que distancia ainda mais o conteúdo apresentado daquele de interesse do público-alvo.

A periodicidade desses veículos é variável, dependendo da empresa e de seus objetivos. Apenas para fornecer um padrão, ainda que variável, temos:

- Boletins: semanais ou quinzenais.
- Jornais: mensais.
- Revistas: bimestrais ou trimestrais.

Podemos afirmar que as revistas possuem uma tiragem superior aos jornais e aos boletins; contudo, a quantidade vai depender do porte da organização e do seu número de funcionários.

Com referência à pauta, os *house organs* devem contemplar temas que interessem ao público-alvo; portanto, não podem ter apenas assuntos voltados para a diretoria da empresa, mas devem também atender aos anseios dos diversos segmentos do público interno, incentivando a participação de todos os departamentos para que tenham interesse em ler e em divulgar, para suas respectivas famílias, os diferentes veículos de comunicação. Atualmente já existem empresas que estão utilizando o meio eletrônico, por ser ele mais dinâmico. Com isso, podem atender de forma diferenciada diversos públicos internos.

2.3.2 Memorando

É um tipo de comunicação utilizada entre os diversos setores da organização com a finalidade de informar ou de instruir sobre algum assunto, ou solicitar algo. Seguindo essa linha, esse documento apresenta como características a clareza, a simplicidade e a objetividade. A maioria das empresas já possui um formulário, específico para tais comunicações internas, com timbre, número, data em que, além disso, são indicados o assunto, o destinatário, o remetente e a sua assinatura.

2.3.3 Rádio interna

Útil para passar informações de caráter geral de uma maneira prática e eficiente; na maioria das vezes, é instalada no refeitório ou em locais de reunião de funcionários.

2.3.4 Circular

Trata-se de uma correspondência dirigida a diversas pessoas simultaneamente; deve ser assinada e, em geral, recomenda ou ordena alguma ação. Deve conter timbre e assinatura, podendo ainda dispor de anexos.

2.3.5 Relatório

É um documento redigido por apenas uma ou por várias pessoas. Trata de um assunto particular ou de diversos outros.

A estrutura de um relatório deve conter introdução, desenvolvimento e conclusão. O texto deve ser claro e explícito, sendo possível utilizar recursos para fornecer mais esclarecimentos, como gráficos, quadros, tabelas e anexos.

2.3.6 Correio eletrônico

O desenvolvimento da tecnologia da comunicação mudou, em muitos casos, o modo de atuar quanto à transmissão de informações, sendo frequentemente utilizado o correio eletrônico para se comunicar interna ou externamente.

Este meio apresenta as vantagens de ser rápido e preciso, é vantajoso, portanto, quando se quer convocar uma reunião de emergência ou passar informações a diferentes públicos.

2.3.7 Newsletters

Correspondem a boletins informativos e atualmente podem ser emitidos em papel ou disponibilizados no *site* da empresa.

Os textos não devem ser muito extensos, precisam ser escritos com clareza e objetividade e não devem utilizar mais de uma página. Se necessário, informar onde podem ser encontrados mais detalhes.

2.3.8 Murais

São meios de comunicação visuais utilizados para atingir o público interno. Devem ser afixados em locais de passagem ou de fluxo de muitas pessoas.

Para um maior efeito deste tipo de comunicação, é necessário que haja um responsável que verifique o que é relevante, naquele contexto, informar.

O procedimento deve estar estruturado, indicando onde devem ser afixados, que informações transmitir, qual o prazo para o recolhimento dos murais e em que quantidade devem ser produzidos.

2.3.9 Intranet

Trata-se de uma rede interna, que tem como vantagem a agilidade na transmissão, estar protegida de invasões externas, além de suas funções de entretenimento, pesquisa, cultura e informação.

2.3.10 Entrevistas

É uma maneira de obter informações e opiniões e questionar sobre fatos e atitudes. A entrevista deve ser marcada com antecedência e deve-se explicar, à ocasião, ao entrevistado, o motivo da mesma.

Para a realização de uma entrevista, necessitamos estruturá-la, definindo seu objetivo, temas e questões, bem como informações sobre o entrevistado.

2.3.11 Eventos

Giacaglia (2002, p. 3) afirma que:

Evento, no Dicionário Aurélio encontra-se a definição como acontecimento ou sucesso, tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica a qual constitui o tema principal do evento e justifica a sua realização.

Vamos apenas relacionar alguns eventos internos de uma organização e seus objetivos:

- Congressos: reunir profissionais e discutir temas específicos.
- Encontros de venda: atualizar os vendedores sobre o lançamento

de novos produtos, informar a respeito da situação da empresa frente à concorrência, comunicar sobre as novas quotas de venda e também coletar informações sobre os clientes, sobre a concorrência em geral e sobre o mercado.

Os encontros de vendas, também conhecidos como convenção de vendas, dependendo das condições das empresas, acontecem em um ambiente externo.

- Eventos culturais: promover a confraternização entre os funcionários. Podem ocorrer na própria empresa ou, ainda, em ambiente externo.
- Incluem *shows*, peças teatrais, filmes, exposições e comemorações em geral.
- Eventos esportivos: são considerados, nesta modalidade, as caminhadas, os jogos de futebol, ou outras práticas esportivas.
- Eventos sociais: são utilizados para motivar os funcionários e podem compreender lançamento de produtos, premiação por metas ultrapassadas, conquistas mercadológicas, entre outros.

Os principais eventos sociais são viagens, café da manhã com superiores, almoços ou jantares, festas e encontros em geral.

2.3.12 Palestras

São muito utilizadas no processo de endomarketing, pois podem gerar o desenvolvimento do profissional, assim como motivá-lo.

O responsável deverá elaborar um cronograma para as palestras, de modo a fazer o público interno se programar para assistir-lhes. Os palestrantes podem ser tanto externos, convidados para abordar determinado tema, quanto internos, que poderão mostrar como desenvolver certas atividades, ou os próprios funcionários, que falarão sobre suas áreas específicas para que os colegas saibam como estas se inter-relacionam com as outras e quais suas principais funções.

2.3.13 Reuniões

Há vários tipos de reuniões, destacando-se entre elas a informativa e a estatutária, que é convocada para discutir a solução de problemas para desenvolver ideias, e as de planejamento.

2.3.14 *Workshops*

Têm como finalidade buscar soluções para determinados problemas e, para tanto, são reunidas pessoas da mesma área empresarial ou de áreas que se relacionem.

São organizados com frequência para desenvolver novos produtos, treinar e capacitar funcionários, assim como discutir o futuro da empresa.

Os *wokshops* podem ser realizados nas dependências da organização ou fora dela, como em um hotel.

2.4 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

De acordo com Pimenta (2004, p. 124),

Endomarketing envolve ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades.

Para motivar os funcionários, além de ouvi-los, será necessário:

- Chamar o grupo à parceria, cooperação e lealdade, transformando-o em uma verdadeira equipe.
- Valorizar o indivíduo na equipe.
- Gerar integração com base nos valores e objetivos da empresa.
- Reforçar a atitude baseada em valores compartilhados.
- Estabelecer recompensas e prêmios dirigidos à equipe e não somente ao indivíduo.
- Criar um ambiente de integração no interior da empresa.

- Envolver os funcionários no planejamento e na tomada de decisões.
- Estimular iniciativa e atitudes criativas.
- Delegar poderes (*empowerment*).
- Remunerar adequadamente.

2.4.1 Condições para implantação do endomarketing

O procedimento deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; requer, para ser bem-sucedido, conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta cúpula; deve ter sempre presente no horizonte a avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos da estrutura organizacional.

2.4.2 Avaliação das necessidades e das expectativas dos funcionários

Deve-se sempre avaliar o estado moral das pessoas; quais as necessidades não satisfeitas da equipe; como a cultura organizacional entra em conflito com os objetivos da organização; qual a distância entre os funcionários e o poder de decisão.

2.4.3 Premissas do endomarketing

Para a adequada implantação do endomarketing, deve-se estar orientado de acordo com o mercado: os clientes só podem ser conquistados e mantidos com excelentes serviços; os funcionários têm expectativas e estas devem ser levadas em consideração, eles devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; os funcionários, na verdade, constituem o primeiro mercado para a organização.

2.4.4 Endomarketing e gestão empresarial

Muitos empresários ainda não conseguem pensar em comunicação como estratégia e investimento. Isto fica claro na afirmação de Bueno (2003, p. IX):

A comunicação empresarial brasileira realmente é outra. Deixo para trás aqueles tempos em que era maltratada pelos burocratas, que a julgavam descartável ou desnecessária, para se tornar estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões. É verdade: há bem pouco tempo (há uns 15 anos, talvez nem isso, se a gente pensar bem), ela era vista como despesa, como investimento realizado a fundo perdido, que onerava o orçamento das empresas e trazia resultados pouco palpáveis.

Também muitas empresas brasileiras são míopes no que diz respeito ao endomarketing, constituindo-se em algumas ações isoladas de motivação e de comunicação, enquanto o processo real é constituído de pesquisa, análise e desenvolvimento de ações, implementação e controle.

Matos (2006, p. 9) defende ideias diferentes das encontradas na conceituação de endomarketing:

A visão meramente mercantilista e cartesiana costuma tratar a comunicação interna como mais um instrumento de marketing. Dessa ótica, consagrou-se o termo endomarketing. O prefixo *endo*, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Esse tipo de conceituação pode refletir uma leitura equivocada da comunicação interna, levando-se a interpretá-la apenas como uma estratégia de persuasão e cooptação dos funcionários. Ao seguirem unicamente esse pensamento racional-econômico, algumas empresas adotam programas de comunicação interna que acabam se transformando apenas em meros meios de mecanismos de manipulação e controle. Essa distorção do conceito de comunicação interna transforma os veículos de comunicação em instrumentos sutis de dominação.

Por isso, Matos (2006) propõe que se utilize a denominação comunicação interna no lugar de endomarketing.

De qualquer forma, seja denominada de comunicação interna ou endomarketing, o importante é que ela seja motivadora e huma-

nizadora e não utilizada apenas como instrumento de divulgação de informações.

Esse modelo de comunicação interna (endomarketing) obriga as empresas a uma mudança profunda na cultura das organizações e ela deverá ocorrer, mesmo que a alta cúpula não esteja muito disposta, nas organizações que queiram manter ou alcançar a liderança.

Estudo de caso

Estratégia de Comunicação Interna na Enfacel

Para preparar as equipes internas para o lançamento do produto, a empresa procedeu ao treinamento dos vendedores para que eles pudessem fornecer todas as informações necessárias aos clientes. Antes do lançamento, eles assistiram a cursos específicos com instrução programada, exibição de filmes e discussão de casos em grupo em que aprenderam as vantagens do produto e seus diferenciais em relação aos concorrentes do mercado.

Os cursos foram realizados em todas as filiais e todos os escritórios regionais espalhados pelo país. Os vendedores receberam material de apoio e uma maleta equipada com projetor para exibir um filme com aproximadamente 20 minutos sobre o produto, com o intuito de apresentá-lo aos clientes, facilitando e agilizando a explanação.

O treinamento com duração de 16 horas foi realizado em dois dias, com o objetivo de que toda a força de vendas estivesse preparada para atender os clientes.

Para garantir que esses profissionais trabalhassem com entusiasmo na venda do novo produto, estabeleceu-se um concurso de vendas em que tanto o vendedor quanto a filial a que ele pertencia seriam premiados ao ultrapassar a meta estabelecida.

Comente o procedimento da empresa e discuta com seus colegas outras possibilidades de fazer a comunicação interna do produto.

QUESTÕES

1. Qual a finalidade da comunicação interna?
2. Qual a importância do endomarketing?
3. Dê exemplos de veículos de comunicação interna, indicando sua utilização principal.

4. O que vem a ser *workshop*? Comente.
5. Quais as principais condições para implementação do Endomarketing?
6. Quais as áreas de atuação da comunicação interna? Comente.
7. O que é e para que serve um memorando?
8. Qual a diferença entre um memorando e uma circular? Comente.
9. Quais as vantagens do correio eletrônico?
10. Relacione alguns eventos que uma empresa pode realizar e demonstre sua importância como elemento de comunicação interna.



CAPÍTULO 3

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivos

- Apresentar a importância da comunicação no marketing.
- Descrever a estrutura da área de comunicação institucional.
- Estratégias de atuação com os meios de comunicação.
- Apresentar a área de comunicação institucional das organizações.

3.1 INTRODUÇÃO

A comunicação institucional é aquela que transmite, propaga, divulga a organização de forma integral, isto é, fixa a imagem da empresa em sua totalidade sem se preocupar em vender produtos ou serviços.

Segundo Lupetti (2002, p. 112-113), uma campanha institucional: “Caracteriza-se por conceituar a empresa, fixar sua imagem, informar seu segmento de atuação, objetivando o estabelecimento e reconhecimento de sua marca.”

A comunicação institucional, uma vez que apresenta a empresa como um todo, pode ser utilizada pelos três setores: o primeiro setor – o governo, o segundo setor – as empresas, e o terceiro setor – as organizações não governamentais com atuação em âmbito social.

Para as organizações que atuam socialmente, assim como para as organizações governamentais com atividades sociais, a comunicação institucional é fundamental para divulgar suas práticas.

Para Tavares (2009, p. 60), a comunicação institucional caracteriza-se por um:

Conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos.

3.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E MARKETING

A comunicação institucional, com o seu papel de divulgadora da organização de forma global, assume cada vez maior importância no marketing.

Yanaze (2007, p. 344) demonstra a importância da comunicação institucional no marketing, afirmando que a razão disto encontra-se principalmente em dois fatores, que são os seguintes:

1. As relações da empresa, que antes se resumiam basicamente a vínculos comerciais de compra (com fornecedores) e de venda (com os clientes), tornaram-se complexas, exigindo dela o desempenho de vários papéis e a adoção de diferentes atitudes e comportamentos nas interações com os inúmeros públicos que hoje a cercam e afetam. Em sua relação com seus públicos, ela deve ser, ao mesmo tempo, compradora e vendedora, pagadora e cobradora, implacável e tolerante, aquela que contrata e que demite, obcecada pelo lucro e preocupada com o bem-estar social, ativa e passiva, orgulhosa e humilde etc. Qualquer equívoco, no desempenho desses papéis, qualquer atitude imprópria em relação a algum público podem causar danos à sua imagem e identidade corporativa.

2. A disputa pela conquista de espaço nos mercados atualmente não está restrita às estratégias relacionadas com os *outputs* (produtos, precificação, distribuição e comunicação promocional). A busca pelos diferenciais, que podem propiciar vantagem competitiva no mercado, passou a ser realizada também no âmbito dos *inputs* (recursos, informação, tecnologia) e dos *throughputs* (processos, sistemas, políticas, cultura organizacional, clima empresarial, logística). O suporte financeiro concedido por parceiros fortes, a contratação e a manutenção de um corpo de colaboradores capacitados e motivados, a celebração de acordos profícuos com fornecedores renomados, a adoção e a utilização de sistemas e processos justos e eficazes etc., quando bem divulgados, constituem diferenciais que podem criar e sustentar vantagens competitivas para as empresas.

Por sua vez, Kunsch (2003, p.164) comenta que:

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidades corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditável organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade em que está inserida.

As organizações, em relação a seus públicos, devem gerar o que se denomina fatos comunicáveis, isto é, ações ou ocorrências que sejam dignas de serem transmitidas ou comunicadas. Obtem-se, com isso, uma imagem positiva da organização junto aos diversos *stakeholders*.

Yanaze (2007, p. 344) considera os seguintes fatos comunicáveis, conforme demonstrados na **Tabela 3.1**, a seguir:

Tabela 3.1 – Fatos comunicáveis, de acordo com Yanaze

<i>Inputs</i>	Fatos comunicáveis	Meios de comunicação	Públicos-alvo
Recursos financeiros	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta excelente situação financeira. • Paga pontualmente seus tributos e obrigações financeiras. • Tem uma política eficaz de investimentos. • Paga suas contas em dia, sua filosofia de negociação é o “ganha-ganha”. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações de economia e gestão. • <i>Newsletters</i>. • <i>Site</i>. • Boca a boca. • Publicações voltadas ao mercado de fornecedores. • Visitas (<i>breakfast</i>). • Reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema financeiro. • Meio empresarial. • Faculdades de Administração. • Órgãos governamentais. • Fornecedores. • Acionistas. • Corpo de colaboradores.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação com sucesso de políticas de cargos e salários diferenciadas e modernas. • Colaboradores mais capacitados. • Recursos humanos motivados, envolvidos e comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre RH. • Eventos de RH (seminários, congressos). • <i>Site</i>. • Participação em premiações específicas na área de RH (melhores empresas onde trabalhar, entre outras). 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais de RH. • Corpo de colaboradores. • Acionistas. • Empresas de colocação de executivos. • Meio acadêmico (nacional e internacional). • Sindicato de empregados.
Recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de equipamentos de última geração. • Não adquire de quem não respeita a dignidade humana e o meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> e reportagens espontâneas em publicações técnicas. • Em publicações sobre economia e gestão • <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio técnico (nacional e internacional). • Faculdades técnicas. • Associações das indústrias.
Informações / Tecnologia	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investe em desenvolvimento de tecnologia. • Desenvolveu e utiliza Sistema de informação eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicações técnicas. • Publicações sobre economia e gestão. • Eventos técnicos (seminários, congressos etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio acadêmico (nacional e internacional). • Meio técnico (nacional e internacional). • Instituições de fomento (nacionais e internacionais).

continua >>

Sistemas Gerenciais	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa com sucesso modelos eficazes de planejamento e gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre economia e gestão. • Eventos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio empresarial. • Meio acadêmico (nacional e internacional). • Mídia especializada. • Corpo de colaboradores. • Acionistas.
Política de incentivos a projetos culturais e sociais	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investe em projeto de educação voltado para a população carente. • Mantém um espaço cultural para incentivar artistas iniciantes. • Contrata pessoas portadoras de deficiência. • Adota artistas e atletas. • Oferece bolsas de estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações gerais. • Reportagens e artigos espontâneos em publicações sobre cultura. • Balanço social. • Eventos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinião pública em geral. • Meio acadêmico (nacional e internacional). • Meio empresarial. • Órgãos governamentais. • Meio artístico. • Instituições internacionais. • Sistema financeiro. • Acionistas e corpo de colaboradores.
Clima organizacional excelente	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém programas de boa qualidade no ambiente de trabalho. • Incentiva a interação entre os colaboradores, ouvindo suas críticas e sugestões e tomando providências cabíveis. • Concede aos colaboradores participação nos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre gestão. • Publicações internas. • Eventos da área de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio acadêmico (nacional e internacional). • Meio empresarial. • Associações e sindicatos. • Sistema financeiro. • Órgãos do governo. • Acionistas e corpo de colaboradores.
Produto / Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente qualidade. • Garantia superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações de economia e gestão. • Propaganda. • <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Rede de varejo. • Consumidores. • Órgãos governamentais. • Mídia em geral.

continua >>

Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Preços acessíveis. • Política de cobrança flexível. • Descontos para compras em grande quantidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca. • Propaganda. • <i>Releases</i>. • Promoção de vendas. • Merchandising. • Eventos sobre distribuição. • <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Rede de varejo. • Consumidores. • Órgãos governamentais. • Mídia em geral.
Distribuição / Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade substancial de canais de venda. • Qualidade dos canais. • Disponibilidade adequada de produtos nos canais. • Incremento nas exportações. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre gestão e economia. • Propaganda. • Promoção de vendas. • Merchandising. • Eventos sobre distribuição. • <i>Site</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Rede de varejo. • Consumidores. • Órgãos governamentais. • Mídia em geral.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha publicitária eficaz e criativa. • Promoção de vendas inédita. • Atividade de relações públicas diferenciada. • Empresa divulga campanhas de utilidade pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Releases</i> em publicações sobre economia e gestão, comunicação empresarial e relações públicas, marketing e publicidade. • Participação em festivais de propaganda e publicidade nacionais e internacionais. • Participação em premiações na área de comunicação empresarial etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio empresarial. • Faculdades de Comunicação e de Administração. • Associações de relações públicas, e de propaganda e publicidade, nacionais e internacionais.

Kitchen e Schultz (2001, p. 104) afirmam, quanto à imagem corporativa, que ela pode ser considerada como:

Representativa da identidade de uma organização. Indiscutivelmente, essa identidade é expressa pelas mensagens que uma organização comunica de si própria. Assim, podemos argumentar que imagens constituem critérios internos que pessoas têm de uma organização, enquanto identidade compõe-se de esforços planejados ou administrados por uma organização para se comunicar com seus grupos-alvo. Quando muito, imagem será um “microcosmo” da tentativa da empresa em comunicar sua identidade.

Os vários esforços voltados para a comunicação, que a organização empreende e dirige aos mais diversos públicos-alvo utilizando

diferentes meios de comunicação, acabam somando-se e gerando a imagem organizacional.

Com relação à imagem da organização, Tomasi (2009, p. 83) informa que:

A preocupação com a imagem data dos anos 1970, quando as empresas começaram a se defrontar com preocupações do tipo: “como devia ser a publicidade de algo intangível, como a diferença de seus serviços, a respeitabilidade, a credibilidade, a confiança?”

Tudo o que uma organização faz acaba por influenciar ou estabelecer sua imagem. Fatos como atendimento aos clientes ou até mesmo aos visitantes, as instalações físicas, as reclamações apresentadas pelos consumidores, seu posicionamento no mercado, sua política com relação aos funcionários, entre outros fatores. O que a organização diz deve estar coerente com o que ela faz. Desta forma, fica nítido que não adianta alardear fatos que não são comprovados na prática.

Diz Yanaze (2007, p. 348) que:

A **ação institucional** deve, portanto, preceder a comunicação institucional. Sem uma ação institucional que gere fatos não haverá o que compartilhar, tornar comum, e, portanto, não há razão para desencadear uma ação de comunicação. Podemos definir a ação institucional como o esforço, por parte da empresa, de administrar adequadamente suas relações com seus públicos, minimizando eventuais conflitos gerados por objetivos, estratégias e políticas divergentes.

A atividade de comunicação institucional é conhecida por relações públicas, embora atualmente muitos autores insistam em denominá-la marketing de relacionamento.

Andrade (1989, p. 98) afirma que as relações públicas podem ser conceituadas como:

A execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas, públicas

ou privadas, de seus públicos, de modo a harmonizar os interesses em conflito. Para isso, não se deve estabelecer meras falácias, mas, por meio de conceitos e ideias alcançar atitude e opiniões favoráveis para as organizações em geral.

Kunsch (2003, p. 126-127) assinala que as funções específicas de relações públicas são:

- Diagnosticar o relacionamento das entidades com os seus públicos.
- 1. Prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades.
- 2. Propor políticas e estratégias que atendam as necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos.
- 3. Implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com os seus públicos.

Para a mesma autora, as atividades de relações públicas são as seguintes:

1. Realizar

Constituem essa função as seguintes atividades:

- pesquisa e autoria de opinião e imagem;
- diagnósticos de pesquisas e de auditoria de opinião e imagem;
- planejamento estratégico de comunicação institucional;
- pesquisa de cenário institucional.

2. Estabelecer

- programas que definam a comunicação estratégica a fim de criar e manter o relacionamento com seus públicos de interesse.

3. Planejar, coordenar e executar programas de:

- interesse comunitário;
- informação para a opinião pública;

- comunicação dirigida;
- utilização de tecnologia de informação aplicada à opinião pública;
- esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses da organização.

4. Avaliar:

- os resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento das entidades com seus públicos.

3.3 ESTRUTURA DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A organização deverá contar com alguns funcionários com formação específica que se responsabilizarão pela atividade de comunicação institucional.

Segundo Tavares (2009), a organização deve contar com um funcionário cuja formação seja na área de relações públicas e que se responsabilizará por planejar, organizar, controlar e avaliar as funções a seguir elencadas:

- Cuidar do relacionamento entre a empresa e públicos de comunicação institucional: imprensa, comunidades, público interno, opinião pública em geral etc.
1. Eventos institucionais: sociais, desportivos, ambientais etc.
 2. Gerenciamento de crises.
 3. Ouvidoria.
 4. Assessoria de comunicação em geral: apoio aos porta-vozes, assessores de imprensa, desenvolvimento de material institucional etc.

Deverá também contar com um profissional de propaganda e publicidade que atue de forma a:

-
- Criar material institucional interno, como: *folders*, cartazes, logomarcas, eventos etc.
 - 1. Colaborar na elaboração do plano de comunicação institucional.
 - 2. Desenvolver ou acompanhar junto à agência o material desenvolvido, como peças e campanhas institucionais etc.

Contar também com um profissional com formação em Jornalismo com as funções de:

- Assessoria de imprensa.
- 1. Jornalismo empresarial.
- 2. Textos jornalísticos para veículos impressos e eletrônicos.
- 3. Desenvolvimento e análise de *clipping* de mídia impressa e eletrônica.
- 4. *House organ*.

Seria interessante que a organização pudesse, ainda, dispor de alguém que atuasse como assessor de comunicação e de uma secretária.

Os profissionais devem ser capacitados e especializados para lidar, da maneira mais adequada possível, com os meios de comunicação. Deverão também estar preparados para manter contato com todos os meios de comunicação de interesse da empresa e para organizar o material de acordo com os princípios de cada veículo. Os profissionais da organização não devem apenas procurar temas de interesse dela, mas estar dispostos a fornecer sempre qualquer tipo de informação relevante para o público. É um erro imaginar que os meios de comunicação estejam à disposição apenas no momento que isso for conveniente à organização.

3.3.1 Assessoria de comunicação

Esta denominação é mais atualizada. Anteriormente esta área era conhecida como assessoria de imprensa, no entanto, com a ampliação de atividades que vem sendo atribuídas ao responsável por ela, a mudança de denominação se justifica.

Para Tavares (2009, p. 64), as funções do assessor de imprensa são:

- Criar e manter o relacionamento com a empresa;
 - redigir material referente ao negócio da empresa (ações, projetos, produtos, serviços etc.) que seja útil para os públicos de interesse.
1. Desenvolver *clippings*.
 2. Assessorar pessoas que tenham contato com a imprensa, como presidente, diretores, porta-voz etc.

3.3.1.1 *Release*

O *release*, também conhecido como *press-release*, consiste num comunicado que a empresa passa para o veículo de comunicação com a finalidade de informar sobre algum assunto importante a respeito da organização.

No *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 343) encontra-se: “Noticiário de interesse do cliente distribuído a imprensa pela agência.”

Como o *release* deve ser formatado de acordo com um texto jornalístico, algumas regras para a sua edição são apresentadas por Tavares (2009, p. 65):

Na parte superior da folha deve estar presente o logotipo ou logomarca da empresa, seguido logo abaixo do título que deve estar em negrito e deve ser de interesse do público.

Em sequência vem o *lead*, que, de acordo com o *Dicionário de termos de marketing* (*op. cit.*, p. 259), significa: “Abertura da notícia, da reportagem etc. na qual se procura dar ao fato, objetiva e sinteticamente, respostas às questões: o que, quem, quando, onde, como e por quê”. Tem como principal objetivo resumir o texto.

Por sua vez, o texto, que é produto do desenvolvimento daquilo que se quer comunicar, deve ser seguido pela assinatura do autor e da data em que foi redigido.

3.3.1.2 *Clipping*

Corresponde a um conjunto de recortes, matérias ou anúncios com referência a um assunto anteriormente definido.

É sempre interessante para a empresa acompanhar as notícias que lhe dizem respeito, considerando o que e quando foi publicado, o conteúdo e a quantidade de veiculações dessa comunicação.

3.4 ATUAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

A organização tem interesse em estar presente na imprensa, pois assim obtém a divulgação de que precisa, seja para seus produtos ou serviços, seja de forma institucional.

O mesmo ocorre com os meios de divulgação, pois eles necessitam de notícias, e, desta forma, entende-se que há interesses mútuos.

A propaganda tem perdido credibilidade, dando espaço a outros meios de comunicação, que passam a fazer a divulgação dos produtos. A verba de promoção, que há alguns anos era irrisória, passou, ultimamente, a ser considerável e, em conjunto com o *merchandising*, adquiriu um lugar de destaque nos pontos de vendas. Da mesma forma a comunicação gratuita passou a ser uma maneira destacada de divulgação junto a diferentes públicos-alvo.

Um modo de a organização ter as portas abertas com os meios de comunicação é ser proativa e fornecer continuamente informações para serem divulgadas, atendendo sempre suas solicitações. Para que isso possa ocorrer, é necessário que a empresa conte com uma equipe que prepare o material de divulgação e valorize os profissionais da área.

3.5 ÁREA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

As relações públicas e a assessoria de imprensa estão ganhando cada vez mais espaço junto às empresas, pois, segundo Kotler e Keller (2006), essas atividades apresentam três características que as distinguem das outras formas de comunicação:

1. Alta credibilidade: materiais em jornais e revistas apresentam maior autenticidade e confiabilidade para os públicos-alvo do que os anúncios.
2. Possibilidade de pegar os compradores desprevenidos: as manifestações de relações públicas podem atingir compradores em potencial que não querem se envolver com vendedores e evitam anúncios, enquanto que confiam mais nas comunicações realizadas por relações públicas e assessoria de imprensa.
3. Dramatização: a capacidade das relações públicas tornarem a empresa, tanto quanto o produto, mais concretos, em contraposição a outras formas de comunicação, o que faz toda a diferença.

Os principais eventos que caracterizam as relações públicas, segundo os autores, são:

- Palestras.
- Seminários.
- *Kits* para imprensa.
- Relatórios anuais.
- Doações.
- Publicações.
- Relações com a comunidade.
- *Lobby*.
- Mídia de identidade empresarial.
- Revista corporativa.

Assessoria de imprensa é função de jornalista, pois divulga fatos relativos à empresa que sejam de interesse público. É gratuita e, por isso, gera maior confiabilidade por parte dos públicos-alvo. Normalmente é denominada campanha de assessoria, pois deve desenvolver um estudo adaptando o conteúdo ao que se quer informar ao veículo responsável pela divulgação.

Relações públicas, de acordo com Leduc (1977, p. 163), é “um conjunto de ações destinadas a provocar, na opinião pública, reações favoráveis à atividade da empresa.”

Lupetti (2002, p. 123) informa que as quatro atividades que fazem parte das relações públicas são:

1. Relações com a imprensa.
2. Comunicações corporativas: internas e externas.
3. *Lobbying*: atuar junto aos órgãos governamentais, especificamente legisladores, objetivando a aprovação ou não de leis e suas regulamentações.
4. Orientação sobre assuntos políticos, posição e imagem da empresa.

Estudo de caso

Comunicação Institucional na Enfacel

Para a comunicação institucional do produto, foram preparados *kits* para a imprensa e realizados seminários junto a instaladoras e construtoras. Além disso, palestras e debates foram realizados nas faculdades de Engenharia, com a finalidade de discutir com os alunos o novo produto.

Comente o procedimento da empresa e discuta com seus colegas sobre outras possibilidades de se estruturar a comunicação institucional.

QUESTÕES

1. Qual a finalidade da comunicação institucional?
2. O que vem a ser uma campanha institucional?
3. Comente sobre o que vem a ser relações públicas e quais são suas atividades.
4. Como uma empresa deve proceder para criar e manter uma imagem forte e sólida no mercado?
5. O que são fatos comunicáveis e qual sua importância para a comunicação institucional?
6. Dê exemplo de alguns fatos comunicáveis, indicando quais os meios de comunicação mais adequados e qual público-alvo se deseja atingir.
7. Qual a forma de se gerar uma imagem organizacional?

8. Comente o que vem a ser um *clipping*.
9. Com que finalidade as organizações, sejam elas empresas, órgãos do governo ou ONGs se utilizam do *press-release*?
10. Quais as principais atividades da assessoria de comunicação?



CAPÍTULO 4

PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO

Objetivos

- Apresentar as finalidades da propaganda.
- Descrever o processo de elaboração de uma peça publicitária.
- Descrever a promoção de vendas.
- Apresentar as vantagens das feiras e exposições.
- Caracterizar o marketing direto.
- Delinear o marketing corporativo.
- Entender o termo “merchandising”.
- Caracterizar a venda pessoal.

4.1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as empresas se desenvolveram com maior intensidade para atender às necessidades de reconstrução de diversos países e, com isso, tem início, então, um processo competitivo.

Empresas que estavam voltadas para a fabricação de armamentos redirecionaram suas atividades para a produção de bens e serviços para usos civis.

Com o aumento da concorrência, as empresas buscaram se comunicar com seu público-alvo iniciando todo um movimento e um trabalho cujo intuito é conscientizá-lo de sua existência, assim como atrair a preferência dos potenciais clientes para seus produtos ou serviços.

Com a frequência cada vez maior de sua utilização, a comunicação foi se sofisticando e se aperfeiçoando.

A atuação das empresas, com o passar do tempo, deixou de ser local e passou a ser multinacional, global e, atualmente, transnacional, junto a públicos com necessidades e desejos diferenciados. Concorrendo com outras locais e regionais, as empresas globalizadas passaram a fazer uso da comunicação em grande escala para aumentar sua competitividade e atrair potenciais clientes e consumidores.

A concorrência determinou, cada vez mais, o uso da comunicação, de forma que esta se tornou essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas. Dessa forma, acabou incorporada à gestão estratégica das organizações, sejam elas empresas, organizações não governamentais, organizações governamentais ou o próprio governo.

A comunicação alcançou tamanha grandeza que passou a ser empregada com diferentes finalidades, como demonstra a **Figura 4.1**, comunicação organizacional integrada, de Kunsch, apresentada a seguir:

Figura 4.1 – Comunicação organizacional integrada

Encontramo-nos na era da comunicação integrada, e muitas empresas já entenderam que não podem deixá-la à parte das estratégias empresariais. Aquelas que ainda não se ajustaram às novas demandas de mercado deverão fazê-lo rapidamente a fim de se alinharem às novas exigências.

Em outros capítulos foi analisada a comunicação empresarial na sociedade da informação, onde apresentamos a sua conjuntura de uma maneira geral no presente contexto, traçando o desenvolvimento da comunicação e as necessidades de as organizações estarem sempre atualizadas nesse campo.

Do mesmo modo, se analisou a comunicação interna incluindo a comunicação administrativa, que tem como finalidade integrar e motivar o público interno, considerando inclusive os respectivos familiares como influenciadores nas decisões dos funcionários; desenvolver, de forma positiva, a imagem da empresa junto aos seus colaborado-

res, além de manter a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, fazendo com que haja uma eficaz compreensão.

Foi abordada também a comunicação institucional conhecida como relações públicas, momento em que se verificou que ela tem por premissa básica divulgar um conjunto de ações de interesse da organização com referência aos seus objetivos, práticas e políticas. Vimos, inclusive, que nesse caso devem ser gerados os fatos comunicáveis, que são elementos de interesse do público em geral e dos *stakeholders* em particular.

Dessa forma, do *mix* da comunicação nas organizações – indicado por Kunsch, na **Figura 4.1** anteriormente apresentada – falta estudar a comunicação mercadológica ou do marketing, o que faremos a seguir.

Vamos começar com “publicidade”, que, de acordo com o *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 357), corresponde a:

Atividades para promover uma empresa, ou seus produtos, pela inserção de notícias gratuitas na mídia. Caracterizada basicamente por atividades de relações públicas diretamente relacionadas à promoção de um produto ou serviço, envolvendo um investimento bem menor que o de propaganda.

Enquanto para “propaganda”, pelo mesmo Dicionário, à página 353, tem-se:

Apresentação de venda impessoal, estabelecida em um nível predeterminado, visando a um público dentro de um período especificado de tempo, e paga por um patrocinador identificável. Qualquer forma paga de apresentação impessoal de ideias, produtos ou serviços efetuada por um patrocinador identificado.

Verifica-se, portanto, que há uma diferença entre publicidade e propaganda, embora no esquema de Kunsch apareça apenas a publicidade.

Vamos ver ainda o que diz Sant’Anna (2005, p. 75):

Embora usados como sinônimos, os vocábulos “publicidade” e “propaganda” não significam rigorosamente a mesma coisa (...), pois que a palavra “publicidade” significa,

genericamente, divulgar, tornar público, e propaganda compreende a ideia de implantar, de incluir uma ideia, uma crença na mente alheia (...), contudo hoje no Brasil ambas as palavras são usadas indistintamente.

4.2 PROPAGANDA E/OU PUBLICIDADE

Conforme mencionado anteriormente, utilizaremos os termos “propaganda” e “publicidade” de maneira indiferenciada.

Sendo assim, para “propaganda” temos a definição de Moreira (2004):

Propaganda é qualquer forma de divulgação de um produto, serviço, marca ou ideia com o intuito de informar e persuadir determinado grupo de pessoas, levando-o à adoção, normalmente por meio da compra.

Estão considerados na propaganda:

- Anúncios impressos e de rádio e de televisão.
- Anúncios nas embalagens.
- Encartes nas embalagens.
- Anúncios em salas de cinema.
- Catálogos e folhetos.
- Anuários.
- Reproduções de anúncios.
- Anúncios em lojas.
- *Displays* de pontos de venda.
- Materiais audiovisuais.
- Símbolos e logos.

As principais finalidades da propaganda são:

- O seu resultado pode ser medido pelo aumento de vendas ou pela lembrança da peça de propaganda (*recall*).

-
- Alcançar grande número de pessoas.
 - Permitir divulgar a empresa, o produto, o serviço.
 - Poder ser feita em intervalos de tempo, reduzindo o investimento publicitário.
 - Permitir utilizar diversos meios de divulgação.
 - Posicionar ou reposicionar a empresa e/ou produtos.
 - Poder ser utilizada em combinação com a promoção de vendas e o merchandising.
 - Ser temática e criativa.
 - Poder ser usada para a manutenção de mercado.
 - Poder ser de três tipos: informativa, persuasiva ou de lembrança.
 - Mudar hábitos.
 - Promover o consumo.
 - Vender produtos.
 - Informar o consumidor.

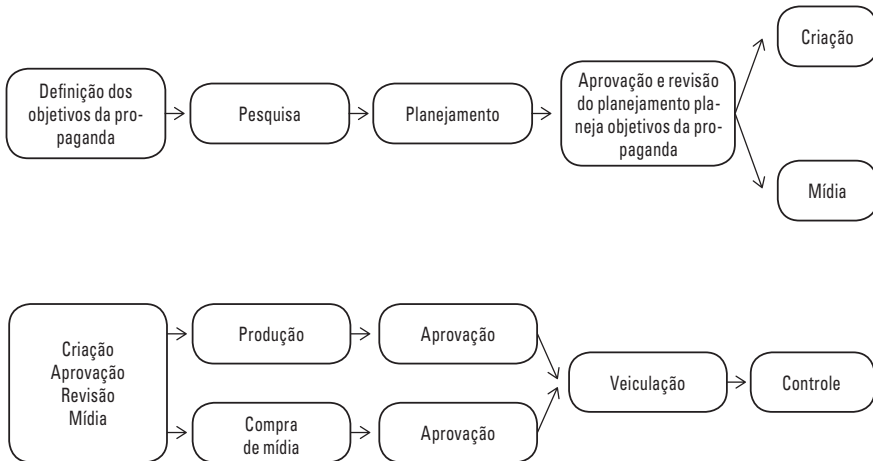
4.2.1 Processo de elaboração de uma peça publicitária

A propaganda pode ser desenvolvida diretamente pelo anunciante, junto a um dos veículos, como quando você vai colocar no jornal um anúncio para vender seu carro, ou por meio de intermediários que, na maioria das vezes, são agências de propaganda que podem apresentar diversos portes e alcances. Mas o processo de desenvolvimento de uma campanha publicitária em si é o mesmo.

De uma maneira geral, pode-se dizer que tudo se inicia pela recepção do *briefing*, que é elaborado pelo cliente da agência. Para tanto, pode, em certos casos, receber ajuda do atendimento da agência em questão no processo de elaboração desse documento.

Segundo Sampaio (2003, p. 34), o processo da propaganda pode ser esquematizado pelas etapas, conforme mostra a **Figura 4.2** a seguir.

Figura 4.2 – O processo da propaganda



O fator mais importante é o desenvolvimento da USP (*Unique Selling Proposition*), ou seja, a única proposta de vendas, também conhecida na propaganda como a **afirmação básica** que consiste naquilo que desejamos fixar na mente do consumidor. Além disso, é preciso que o *target* venha a perceber a nossa mensagem. Para que isso aconteça, é necessário desenvolver o conceito criativo que, segundo Figueiredo (2005), consiste na **forma** de apresentar a afirmação básica, ou, em outras palavras: o **conteúdo**.

4.3 PROMOÇÃO DE VENDAS

Cada dia mais crescem as compras por impulso, de tal forma que atualmente mais de 80% das decisões de marca são realizadas nos pontos de venda.

Entre as principais compras por impulso, representadas pela porcentagem do total (100%) comprado, estão:

- Bebidas alcoólicas – 20%.
- Cigarros – 33%.
- Medicamentos não éticos – 48%.

-
- Livros e revistas – 40%.
 - Produtos de higiene – 64%.
 - Bebidas não alcoólicas – 66%.
 - Cosméticos – 69%.
 - *Snacks* – 77%.
 - Roupas – 87%.

Esse aspecto tem levado as empresas a diminuírem seu investimento em propaganda e aumentarem aquele de promoção e merchandising, que atua nos pontos de venda e, que, portanto, podem levar o consumidor a se decidir pela marca que está promovendo os produtos.

A promoção recebeu maior impulso a partir da década de 1930, quando se ampliaram os *self-services*, e a ausência dos balconistas levou as empresas a destacar seus produtos nos pontos de venda de forma a diferenciá-los dos demais.

O objetivo específico da promoção é aumentar as vendas e, portanto, constitui-se em ações que apresentem ofertas ou condições especiais para comprar, visando a uma maior rotatividade do produto ou serviço, ou então a uma ampliação de suas demandas. A promoção de vendas é sempre realizada por tempo determinado, inclusive para não perder o aspecto de surpresa para o consumidor, pois, caso passe a ocorrer constantemente, já não poderia mais se enquadrar como promoção.

Conta-se entre as principais técnicas de promoção:

- Vales-brindes.
- Concursos.
- Premiações.
- Ofertas.
- Descontos.
- Liquidações.
- Remarcações.
- Cuponagens.
- *Gifts/banded (in ou on packages)*.

- Prêmios.
- Trocas.
- Coleções.
- *Gimmicks*/atrativos – animações.
- Amostragens.
- Degustações.
- Demonstrações.
- *Self-liquidating*.
- Peças de PDV.
- Convenções, seminários e simpósios.
- *Workshops*/fóruns.
- Congressos/painéis.
- Jogos.
- Patrocínios.
- Gincanas/festivais.
- Desfiles.
- Eventos.
- Ações cooperativas.
- Feiras.
- Exposições.
- Incentivos.
- Bônus.
- Competições.
- Brindes.
- Sorteios.

4.3.1 Mandamentos da promoção de vendas

1. Não tentar fazer o que os outros recursos do marketing podem fazer melhor.
2. Ser a melhor alternativa para atingir os objetivos.
3. Obter o máximo efeito com o menor custo.
4. Estar de acordo com os padrões de comportamento daqueles para os quais é destinada, em concordância com a imagem da marca.
5. Despertar o interesse e provocar aceitação.
6. Ser simples, clara e fácil de entender.
7. Utilizar tanto apelos emocionais quanto racionais.
8. Ser única, singular e exclusiva.
9. Ser honesta.
10. Ser suficientemente desejada por todos de quem seu sucesso dependa, recebendo por parte da empresa total apoio.

4.3.2 Esquema de premiações

Aplicam-se a:

- Consumidores.
- Público interno das empresas.
- Canais de distribuição.
- Representantes comerciais.
- Lojistas.
- Aplicadores.
- Influenciadores de opinião.

4.4 FEIRAS E EXPOSIÇÕES

Segundo o *Dicionário de termos de marketing* (op. cit., p. 174), “feira” vem a ser:

Demonstração pública para promover e vender produtos e serviços. Normalmente essas feiras são voltadas a um ramo industrial ou comercial determinado e aos que lhe são afins.

Para Nickels e Wood (1999), por outro lado:

Feira é um evento no qual são expostos produtos para clientes atuais e *prospect*, podendo vendê-los no local, aceitar pedidos para entrega futura, como por exemplo, no caso de máquinas e equipamentos, ou apenas para apresentação (no local).

A exposição numa feira é, por vezes, a forma mais econômica de entrar em contato com um grande número de potenciais clientes, pois muitos executivos, assim como os funcionários da área de compras e marketing, circulam por esses locais para verificar quais são as novidades, além de facilmente comparar produtos, pois num evento como esse, podem ser encontrados muitos concorrentes, o que facilita a comparação, seja de produto, de preços ou de prazos de entrega.

Para uma empresa expositora, trata-se de oportunidade de encontrar potenciais clientes, formando um cadastro de nomes e endereços de pessoas com poder de decisão que serão visitadas futuramente pelo vendedor.

Durante a feira, são entregues aos visitantes folhetos, *broad-sides*, catálogos, entre outros materiais que facilitarão contatos posteriores.

4.5 MARKETING DIRETO

No *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 280), tem-se para “marketing direto” os seguintes significados:

1. Marketing efetuado através de propaganda em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores, geralmente solicitando a eles que apresentem uma resposta direta.
2. Venda direta.
3. Sistema de venda em que a figura do vendedor ou de um ponto de venda é substituída, no todo ou em parte, por estímulos de compra feitos através da mídia impressa ou eletrônica.

Compõem o **marketing direto a propaganda de resposta direta, o telemarketing e a venda direta.**

O marketing direto considera o consumidor como se ele fosse único, sendo suas principais características:

- Venda porta a porta.
- Venda por catálogo.
- Mala direta.
- Telemarketing.
- Venda por meio de mídia, como o rádio e a televisão.
- Internet.

Gobe (2006, p. 240) afirma que marketing direto pode ser formalizado pela seguinte descrição:

Estrategicamente, o marketing direto tem como premissa que nem todos os clientes são iguais e que, por meio da coleta, manutenção e análise detalhada de informações de clientes e *prospects*, as empresas podem identificar segmentos-chave do mercado e otimizar o processo de planejamento, preço, promoção e consumação de um intercâmbio entre vendedores e compradores que satisfaça os objetivos tanto de indivíduos quanto de organizações.

O telemarketing é uma das grandes mídias do marketing direto e é composto pelo telemarketing ativo e receptivo.

Vamos examinar, na **Tabela 4.1**, as diversas aplicações do telemarketing ativo e receptivo:

Tabela 4.1 – Aplicações do telemarketing ativo e receptivo

Ativo	Receptivo
Pesquisa e qualificação de cadastros e banco de dados	Apoio à força de vendas
Geração de tráfego	Venda direta para empresas
Agendamento de visitas para vendedores e/ou equipes de serviço	Geração de tráfego
Venda direta para empresas	Serviço de atendimento a usuários ou a potenciais <i>prospects</i>

4.6 IMAGEM CORPORATIVA

No *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 240) temos que imagem corporativa significa:

1. Imagem de marca.
2. Imagem que uma empresa, produto ou serviço têm junto ao público.

Para Uribe e Zalunga (2003, p. 107), *apud* Kunsch, *in* Perez; Barbosa (2007, p. 384), tem-se para comunicação corporativa:

Uma primeira definição poderia resultar que a comunicação corporativa é a integração de todas as formas de comunicação de uma organização, com o propósito de fortalecer e fomentar sua identidade e, por consequência, melhorar sua imagem corporativa. É dizer que abarca todas as formas de apresentação e representação (simbolismos) de uma empresa; suas ações e seus atos voluntários, os tipos de comunicação com suas polaridades e gamas, entre os quais se podem enumerar o estratégico e o tático, o formal e o informal, a comunicação personalizada e a de difusão, a de massa e a dirigida, a imediata e a medita, a direta e a indireta, a unidirecional e a bidirecional, a próxima e a distante, a carismática e a funcional, a quente e a fria, a relacional e a pontual, assim como a motivadora e a pesada.

Conclui-se que a imagem corporativa é obtida pela comunicação corporativa, que engloba todos os tipos existentes de comunicação na organização. É por esse motivo que a comunicação integrada deve estar baseada e constar no planejamento estratégico; desta forma, evita-se dispersão de esforços e aquilo que poderia ser pior para a empresa: as contradições entre os diferentes meios de comunicação.

Autores nacionais preferem, em lugar de comunicação corporativa, a denominação comunicação organizacional integrada.

Conforme mencionado anteriormente, a comunicação organizacional integrada é constituída pela comunicação mercadológica ou de marketing que está sendo tratada neste capítulo. A comunicação

institucional ou relações públicas foi tratada em capítulo específico e a comunicação interna, incluindo a comunicação administrativa, também foi abordada à parte. O importante é ter presente que o conjunto representa o *mix* de comunicação nas organizações ou comunicação organizacional integrada.

4.7 MERCHANDISING

Segundo o *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 290), o significado do termo “merchandising” é:

1. Ação promocional ligada à presença física do produto.
2. Qualquer implementação feita no ponto de venda com material de comunicação, visando aumentar o rendimento da propaganda dirigida ao produto.

Costa e Talarico (1996, p. 184) afirmam que “merchandising” não tem tradução em nossa língua, e que sua origem deriva da palavra inglesa *merchandise* que tem por significado “mercadoria”.

O merchandising trata de operações destinadas a impulsionar os bens de consumo por meio dos canais de marketing.

Temos também o termo “comerchandising” que significa operar com mercadorias, administrá-las e usá-las para operar sua própria venda.

Fundamentalmente merchandising consiste no conjunto de todos os meios usados nas lojas de varejo com o objetivo de dar ênfase às diversas atividades do complexo mercadológico como: a embalagem, o preço, a propaganda, sempre com o objetivo de aumentar as vendas.

Para Sant’Anna (2005, p. 21), merchandising consiste na:

Preparação da mercadoria para torná-la adequada à necessidade do consumidor e ao seu caminhar pelos canais de distribuição comercial. É o estudo do produto em si.

O mesmo autor afirma ainda que: “A palavra ‘certo’ é a chave para se entender o que é merchandising”:

- A mercadoria certa.
- Na qualidade certa.
- No momento certo.
- No lugar certo.
- Pelo preço certo.
- Com a apresentação certa.

O merchandising pode também ser conceituado como o conjunto de atividades de marketing e comunicação que tem como finalidade identificar, controlar, ambientar e promover produtos, serviços e marcas nos pontos de venda.

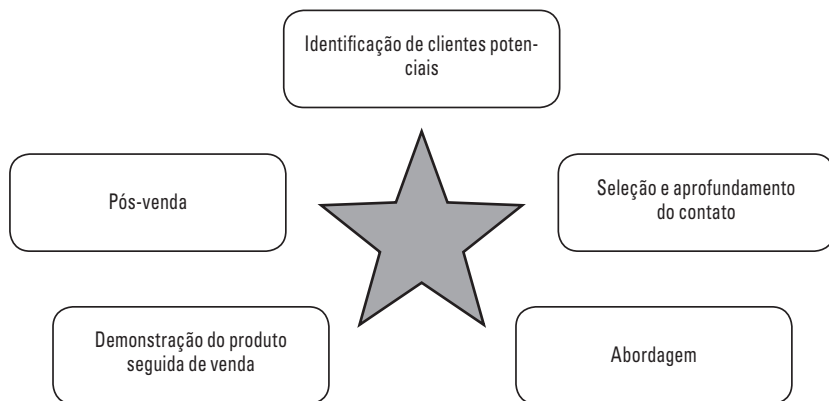
Embora o termo “merchandising” diga respeito ao material de comunicação no ponto de venda com o propósito de induzir o potencial cliente à compra, no Brasil também é utilizado para comunicação, por exemplo, em novelas, estádios de futebol, entre outros, embora nesse caso falte o apelo à venda por impulso, já que o produto não se encontra no local.

4.8 VENDA PESSOAL

A venda pessoal, por caracterizar um confronto direto entre o cliente e o vendedor, representante da empresa, constitui-se em uma atividade de comunicação.

Um vendedor de sucesso, além de saber explicar para o cliente os benefícios de seus produtos, deve saber ouvir os problemas para oferecer a melhor solução. Desta forma, compreende-se que há duas orientações básicas para o vendedor, sendo uma delas voltada para a venda em si, ou seja, esse profissional deve ser treinado em técnicas de venda, enquanto a segunda é focada no cliente e, para tanto, ele deve habituar-se a ouvir para poder identificar as necessidades dos diferentes clientes.

Moreira (2004, p. 203) expõe, na **Figura 4.3** a seguir, os principais pontos da venda pessoal.

Figura 4.3 – Principais pontos da venda pessoal

Segundo Perrotti, Perrotti, Perrotti (2007, p. 43), a venda pode ser esquematicamente dividida em seis fases, que são representadas pelo termo “AINDAS”.

Na **Atenção**, o vendedor quebra o gelo, isto é, inicia a conversação com o consumidor falando sobre assuntos genéricos. Essa fase tem a função de angariar a confiança do cliente.

Interesse é uma fase caracterizada pela atividade do vendedor em fazer um levantamento das necessidades e desejos do cliente. O fundamental nessa etapa é vender sua imagem mostrando interesse pelo problema do cliente.

Na fase **Necessidade**, é avaliado, a partir das necessidades e dos desejos dos clientes, o problema exposto. É responsabilidade do vendedor avaliar a melhor maneira de atender o cliente, e para tanto ele conduz uma pesquisa para identificar os aspectos racionais, que são de ordem material, e também os psicológicos, que têm características motivadoras e geram o desejo da compra.

Na fase **Desejo**, a necessidade e a vontade são satisfeitas de forma diferenciada, e o vendedor poderá levar o cliente a satisfazê-las com os produtos que está oferecendo.

A **Ação** corresponde à finalização do processo quando o vendedor conduz o cliente para o fechamento. Nesta fase são comuns questionamentos para que o cliente demonstre o seu interesse pelo produto ou serviço e sua decisão de compra.

Finalmente a etapa **Satisfação** consiste na tranquilização do cliente, mostrando-lhe que fez uma boa compra. Esta fase tem a função de evitar que ele se arrependa e venha a devolver o produto.

A venda pessoal é uma comunicação individualizada, entre o vendedor e o cliente, em que aquele, por meio do diálogo, demonstra ao potencial comprador os benefícios dos produtos ou serviços que tem a oferecer.

Estudo de caso

Estratégia de Comunicação ao Mercado na Enfacel

Para comunicar a chegada do produto ao mercado, a Enfacel produziu folhetos, revistas voltadas ao público geral e revistas especializadas para a construção civil habitacional. Também produziu um *jingle* de 30 segundos para o rádio.

Na fase de sustentação foi utilizado o jornal com a divulgação de obras “testemunho”, onde havia sido empregado o novo produto.

Para o incentivo da revenda foram preparados *broad-sides* que explicavam por que o revendedor deveria atuar com o novo produto, inclusive informando-o de todo o apoio publicitário que estaria recebendo e de que ele não precisaria manter um grande estoque, pois a empresa se comprometia a entregar o produto em 48 horas no máximo.

A fim de fechar o cerco, a Enfacel precisava do apoio do balconista da revenda e o obteve fazendo uso da figura do amigo secreto, também denominado agente secreto, que é uma pessoa desconhecida e que visita as lojas para comprar fios e cabos elétricos, e no caso de o balconista oferecer o novo produto, ele seria premiado, fotografado e apareceria depois no jornal da empresa.

Nessa ocasião foram distribuídos sete mil prêmios para os balconistas, além de 350 mil chaveiros como brindes.

O lançamento na revenda em geral foi realizado cerca de um ano após o lançamento junto a construtoras, instaladoras, e foi fruto da procura dos clientes junto a esses elos da cadeia de distribuição.

Elaborou-se também uma revistinha que contava a história de dois eletricitistas, Zé do Curto e João Seguro, sendo que João Seguro só utilizava o produto não propagativo ao fogo, enquanto Zé do Curto não se importava e usava qualquer um.

continua >>

A história ocorria na casa de Zé do Curto, que estava sendo visitado por João Seguro no momento em que aquele estava fazendo uma instalação com um produto de péssima qualidade e quase pôs fogo na casa, pois deixou o maçarico dirigido para os rolos de fios. Tudo acaba bem e Zé do Curto aprende a ser responsável utilizando o produto não propagativo ao fogo.

Na revistinha ainda havia algumas brincadeiras e palavras cruzadas que levavam o leitor a fixar a marca do produto.

Comente o procedimento da empresa e discuta com seus colegas sobre outras possibilidades de comunicação ao mercado.

QUESTÕES

1. Quais as principais finalidades da propaganda? Comente.
2. Quais as principais etapas da elaboração de uma peça publicitária?
3. Por que a promoção de vendas está ganhando cada dia mais espaço?
4. Dê alguns exemplos de promoção de vendas e explique.
5. Quais os principais mandamentos da promoção de vendas?
6. Qual a maior utilidade das feiras e das exposições?
7. Em que consiste o marketing direto? Quais são seus principais recursos?
8. Explique e comente merchandising.
9. Explique o que vem a ser venda pessoal. Demonstre por que pode ser considerada como comunicação.
10. Comente a importância da comunicação corporativa.



CAPÍTULO 5

COMUNICAÇÃO DIGITAL

Objetivos

- Descrever as transformações na comunicação.
- Apresentar a nova cultura da comunicação.
- Descrever a comunicação digital (conceitos e definições).
- Analisar a internet como campo de atuação da comunicação digital.
- Apresentar a comunicação digital como ferramenta de comunicação.

5.1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, não me lembro de ter lido algum livro ou texto sobre comunicação digital, e, muito menos, de ter preparado alguma aula sobre o tema. Por isso, a tarefa de escrever um texto sobre esse assunto se tornou um grande desafio para mim. Diante disso, iniciei o meu trabalho. Liguei o computador, entrei na internet e comecei a busca por informações e dados relevantes. Em minha pesquisa bibliográfica na internet, encontrei várias informações sobre autores, livros e artigos relacionados ao tema, fiz *download* de alguns artigos científicos, li as sínteses de livros e de artigos e até descobri onde comprá-los. A internet me ajudou muito, pois em pouco tempo e com muita rapidez tive acesso a essas e muitas outras informações.

Mesmo com a quantidade de informações que consegui na internet, não me sentia seguro para escrever um texto sobre o tema. Eu precisava de algo mais. Precisava dos livros. Fui a várias livrarias e sebos conhecidos na tentativa de encontrar livros adequados, mas

não encontrei nada específico. O que encontrei foram bons livros com assuntos similares e afins. Agora, só me faltava fazer a leitura e a análise desse material encontrado. Com a leitura e a análise feitas, pude, enfim, iniciar o texto.

A comunicação digital é um tema muito novo. A produção de livros, artigos e textos existentes ainda é pequena, há pouco material específico e só agora a sua discussão começa a se tornar mais frequente nas universidades e empresas voltadas à comunicação. Portanto, é um tema em desenvolvimento. Mesmo assim, o pouco material existente é de ótima qualidade.

Esse material está relacionado a duas vertentes principais: o surgimento da internet e o avanço das tecnologias de informação e comunicação. Esses são os fatores que podem nos ajudar a compreender e conceituar o tema pesquisado. Primeiro, porque a internet é o campo de atuação da comunicação digital e segundo, porque as novas tecnologias pressupõem mudanças significativas na forma de se comunicar e de se fazer comunicação. Portanto, a comunicação digital é uma nova técnica de comunicação. Ou será o caminho para uma nova teoria da comunicação?

5.2 AS TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO

A internet e as novas tecnologias de informação estão transformando a comunicação e o modo de vida das pessoas. Vejamos o que diz Puntel (2008, p.15 -16) sobre essas transformações:

As tecnologias comunicativas atuais, o processo de produção medial, as ciências da comunicação, o uso difuso em nível mundial das “máquinas de comunicar” têm operado uma revolução: a comunicação não é mais um conjunto de meios “singulares” (imprensa, jornal, cinema, rádio, televisão), vistos separadamente, e que muitos chamam de meios de massa (*mass media*), mas se tornou um “ambiente vital”, isto é, uma cultura que influi e na qual se move cada aspecto individual e social da vida.

Na comunicação social, hoje, “centraliza-se um novo setor integrado de convergência tecnológica que engloba as telecomuni-

cações, a comunicação de massa e a informática”. Trata-se de três áreas em crescente processo de integração, ou seja, uma realidade em transformação. Para Siqueira (2008, p. 11): “As transformações das novas tecnologias comunicativas se relacionam com a mudança do mundo analógico para o digital”. Ele entende que com o processo de digitalização ocorrido ao longo dos últimos 40 anos, tudo se transformou em bits no mundo das comunicações, computadores e conteúdos. Na linguagem binária dos computadores e das telecomunicações digitais, todas as formas de conteúdo se fundem ou convergem. Essa convergência é a fusão dessas três grandes áreas das tecnologias da comunicação e da informação – computadores, comunicações e conteúdos. No setor de computação ou de informática estão os computadores, o *software* e seus sistemas complementares. No setor de comunicações estão os telefones fixo e móvel, os sistemas de transmissão e transporte de voz, dados e imagens. No setor de conteúdo estão a televisão, as atividades editoriais, o cinema, os bancos de dados e todos os repositórios de informação.

Para Kusch (2007, p. 07):

Aconteceram profundas mudanças nas esferas econômicas, sociais, políticas, no mundo do emprego e, principalmente, relacionais, com a mudança de paradigma de um mundo analógico para o digital. A aproximação cada vez mais veloz das tecnologias da informação e comunicação no nosso dia a dia é uma realidade incontestável. Esse novo mundo digital faz surgir uma nova cultura de comunicação, uma nova forma de agir, pensar, sentir. Uma nova forma de organização social.

“As novas tecnologias, com suas linguagens, tornam-se, então, elemento articulador na configuração histórico-social de vida” (articulam ideias, sentimentos, trabalho, relações, comportamentos... estilo de vida) (Puntel, 2008, p. 27).

Para Moser (2008, p. 52):

À medida que as pessoas e os povos passam a se conectar na intensidade própria da era digital, a probabilidade é a de que, rapidamente, vá sendo construída uma nova cultura, cujos traços ainda não podem ser desenhados, mas

que sem dúvida nenhuma serão profundamente diferentes de tudo o que conhecemos até agora. Novas relações, estabelecidas no ciberespaço, que não conhece nenhuma fronteira, criam, continuamente, novas identidades, constituídas não mais pela etnia ou pelo sangue, mas por conexões próprias da internet.

Já para Lévy (1999, p. 32), as tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado de informação e do conhecimento. Assim, já se torna comum afirmar que o desenvolvimento das redes digitais transforma radicalmente a vida do homem contemporâneo, tanto nas relações de trabalho quanto na sociabilização e no lazer. Desse modo, a internet é considerada uma ambiência que permeia o indivíduo, seus modos de vida e os valores sociais, caracterizando uma nova qualificação atual da vida, denominada *bios* virtual. Nesse novo *bios*, a mídia, como poder simultâneo, instantâneo e global, manifesta-se através das tecnologias da comunicação, transformando os modos de acolher os fatos do mundo (Barichello, 2008, p. 124).

Para Manuel Castells (2003, p. 287), estamos vivendo numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet: Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um 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 de 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.

Para Dizard (2000, p. 70):

A internet se tornou parte do padrão digital multimídia, modificando as formas que as empresas de mídia clássica utilizam para criar e comercializar seus produtos. Pela

primeira vez, elas enfrentam a perspectiva de competição com outras empresas que normalmente não estão associadas ao setor de mídia. Indústria de telefones, transmissões de rádio e vídeo, por exemplo.

Se as tecnologias digitais de informação e comunicação configuradas emblematicamente na *world wide web* – a rede mundial de computadores e sua interface gráfica – tiveram um papel decisivo no caráter constitutivo da sociedade deste início de século XXI, acrescentando o ciberespaço como uma ambiência cotidiana, as suas ferramentas e interfaces (sítios na web, intranets, *weblogs*, ambiências de produção e compartilhamento de som, imagem e texto, entre as principais) tiveram um papel transformador e paradigmático para os processos e produtos da comunicação, incluindo o ciberespaço no composto de comunicação (Saad Corrêa, 2008, p. 170). O ciberespaço (que também chamarei de “rede”) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, como também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. Quanto ao neologismo “cibercultura”, especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvam juntamente com o crescimento do ciberespaço (Lévy, 1999, p. 17).

A nova mídia está expandindo dramaticamente a gama de recursos disponíveis para os consumidores por meio da internet e de outros canais. Em particular, a nova mídia está começando a prover conexões interativas entre o consumidor e o provedor de informação. Essa capacidade acrescenta uma nova dimensão notável ao atual padrão da mídia de massa, que se baseia em produtos unidirecionais entregues por uma fonte centralizada – jornal, revista ou um canal de TV. A nova mídia é crescentemente interativa, permitindo aos consumidores escolher quais recursos de informação e entretenimento, desejam, quando os querem e sob qual forma (Dizard, 2000, p. 40).

Desse modo, entendemos que existia uma sociedade midiática baseada na centralidade dos meios de comunicação vistos como instrumentos disseminadores; porém, com as mudanças trazidas, sobretudo com o desenvolvimento tecnológico, a mídia deixa de ser

um instrumento e passa à qualidade de produtora de sentidos sociais capazes de transformar os modos de sociabilidade, caracterizando, assim, uma sociedade midiaticizada. Nesse contexto, consideramos a internet como a mídia que melhor ilustra as possibilidades da comunicação contemporânea (Barichello, 2008, p. 123).

Para Dizard (2000, p. 53), as atuais mudanças são a terceira grande transformação nas tecnologias da mídia de massa nos tempos modernos. A primeira aconteceu no século XIX, com a introdução das impressoras a vapor e do papel de jornal barato. O resultado foi a primeira mídia de massa verdadeira – os jornais “baratos” e as editoras de livros e revistas em larga escala. A segunda transformação ocorreu com a introdução da transmissão por ondas eletromagnéticas – o rádio em 1920 e a televisão em 1939. A terceira transformação na mídia de massa – que estamos presenciando agora – envolve uma transição para a produção, armazenagem e distribuição de informação e entretenimento estruturadas em computadores.

Wolton (2006, p. 9), no livro *É preciso salvar a comunicação*, reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI: Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global.

5.3 COMUNICAÇÃO DIGITAL

A comunicação digital é uma nova ferramenta. Uma forma inovadora de se comunicar. Aquela que acontece no ciberespaço. É a comunicação dos *bits* e *bites*, dos computadores e das telecomunicações digitais, onde todas as formas de conteúdo se fundem ou convergem. É a comunicação dos computadores, do *software*, do telefone fixo, do celular, dos sistemas de transmissão e transporte de voz, dados e imagens, da televisão, das atividades editoriais, do cinema, dos bancos de dados e de todos os repositórios de informação. Para Saad Corrêa (2008, p. 169):

É a comunicação das novas tecnologias digitais de informação e comunicação, que englobam tecnologias de conexão e transmissão de dados por meio de redes digitais e

também os sistemas, as ferramentas, as plataformas e os ambientes possibilitados e disponibilizados por meio das redes digitais para a consecução dos processos de informação e comunicação da sociedade.

Portanto, uma comunicação que faz uso das novas tecnologias digitais da informação e comunicação e da internet para se fazer entender. Uma nova forma de fazer comunicação e de se comunicar. Talvez, o caminho para uma nova teoria da comunicação. Segundo Saad Corrêa (2008, p. 170), o aporte conceitual e processual das tecnologias digitais de informação e comunicação para o campo da comunicação fez com que termos como interatividade (a possibilidade de o usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital), multimedialidade (capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som) e hipermedialidade (capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si) passassem a integrar a rotina do processo comunicativo nos ambientes corporativos, institucionais, midiáticos e sociais. Como podemos ver, a comunicação das novas tecnologias será bem diferente. Será uma comunicação de possibilidades infinitas. Será a comunicação do *e-mail*, internet, blogs, fotologs, blogosfera, wiki's, wikipedia, sala de imprensa, chats, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, links, redes sociais de conversação orkut, MSN, *Second Life*, RSS, Web 2.0, Web 3.0, entre tantos outros meios e instrumentos disponíveis (Kunsch, 2007, p. 08).

5.4 A COMUNICAÇÃO DIGITAL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO

Segundo Saad Corrêa (2008, p. 172), a comunicação digital insere-se num plano maior. Ela ocorre **estratégica e integralmente no composto comunicacional da organização**. Portanto, não podemos falar em comunicação digital sem compreender o plano estratégico da comunicação global. Sendo assim, pode se dizer que a comunicação digital faz parte do composto de comunicação da organização e que depende das decisões estratégicas da comunicação global. O composto da comunicação, segundo Kunsch (2003), integra a comunicação interna, a comunicação mercadológica (diretamente relacionada aos

produtos e serviços da organização) e a comunicação institucional (relacionada à imagem e à presença da organização em seus diferentes ambientes de atuação e de influência). Desta forma, podemos dizer que a comunicação digital é a nova forma que passa a integrar o composto formado pela comunicação.

Como em todas as outras formas, a comunicação digital ocorre no ambiente corporativo e passa a ser considerada nas decisões estratégicas de comunicação. Para Saad Corrêa (2008, p. 173):

A comunicação digital se configura no ambiente corporativo na medida e na oportunidade em que a combinação entre a proposta comunicacional e características do público tiveram mais eficiência se realizados em ambiência digital.

Portanto, o plano de comunicação digital integrada, baseado e sustentado pelo próprio plano de comunicação estratégica integrada, será definido e desenvolvido no ambiente da comunicação organizacional.

Para Kusch (2007, p. 12), a comunicação organizacional integrada precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Primeiro, como uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. Neste sentido, a comunicação nas organizações opera sob novos paradigmas e a comunicação digital ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e a opinião pública (Kunsch, 2003, p. 149).

Na perspectiva da midiatização, dois desafios podem ser destacados no âmbito da comunicação das organizações: a alteração dos fluxos comunicacionais proporcionados pela ambiência da internet e a transformação das lógicas de visibilidade, desafios esses que demandam um novo pensar estratégico para a área (Barichello, 2008, p. 125).

Para Saad Corrêa (2008, p. 173), a comunicação digital de *per si* pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada às organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desen-

volvimento, cujo uso e aplicação são mais adequados para uma empresa específica e os respectivos públicos específicos.

Para Barichello (2008, p. 124), a comunicação digital permite não apenas o encontro de informações, mas também proporciona que essas mesmas informações se tornem a própria experiência, isso devido à convergência técnica e às possibilidades interativas que podem ser estabelecidas entre os indivíduos (usuários), de modo que o sistema de redes digitais se caracteriza pela integração de diferentes veículos em um único *medium* – a internet – construindo um novo ambiente. Portanto, do ponto de vista da comunicação nas organizações, esse contexto afeta diretamente os modos de pensar de maneira estratégica as teorias e as práticas profissionais.

Atualmente, é claro que uma organização não pode dar as costas para as grandes tendências no campo da comunicação digital: o predomínio do conteúdo gerado pelo usuário e, conseqüentemente, a participação da massa de usuários na avaliação e disseminação desse conteúdo na rede por meio de áreas comunitárias; o diálogo e as conversações propondo uma simetria comunicacional entre antigos emissores e receptores; e a disponibilização de uma infinidade de ferramentas na própria rede, gratuitas para que esse cenário ocorra naturalmente (Saad Corrêa, 2008, p. 182).

Em outras palavras, a incorporação e instalação de meios digitais nas organizações têm que levar em conta as diferentes situações, condições tecnológicas, pessoal técnico, formulador de conteúdos, facilidades de acesso dos públicos e serem definidas com base sólida em pesquisas, diagnósticos e, conseqüentemente, em processos de planejamento adequados e não simplesmente concebidos segundo modismos (Kunsch, 2007, p. 15). No caso, cabe repensar a estratégia de presença digital dentro de um modelo, de uma proposta de adequação entre cultura da corporação, proximidade dos seus públicos estratégicos com os meios digitais, dos conteúdos essenciais que devem ser expressos para cada público a partir daquela cultura e daí, sim, a definição da ferramenta mais adequada para expressão. Nesse modelo, a participação do usuário, seu engajamento por meio de blogs, criação de vídeos em campanhas interativas, colaboração no reposicionamento de um produto por conta de suas opiniões expressas numa comunidade de desenvolvimento, envio de *e-mails* de relacionamento e fidelização, entre outras, seriam interessantes ações de um

composto de comunicação digital para uma dada organização (Saad Corrêa, 2008, p. 170).

A presença de qualquer organização em ambiências digitais deve estar sustentada pela correlação das seguintes instâncias da vida corporativa: a cultura e a imagem organizacionais, os propósitos e intenções pretendidos com ações de comunicação digital, os públicos ou *stakeholders* com os quais a organização dialoga e as mensagens que refletem, simultaneamente, para todos e cada um de seus públicos. Todas as instâncias são medidas pelo que denominamos de ferramentas de comunicação digital, que dão forma aos conteúdos e às mensagens explorando, conforme o caso, recursos de hipermídia, *design* e arquitetura da informação (Saad Corrêa, 2008, p. 175).

Na era digital, o conceito tradicional de públicos dimensionados por espaço geográfico, nas categorias de interno, misto e externo, não dá conta de acompanhar a dinâmica dos dias de hoje. Os públicos se formam de acordo com a influência de instituições e organizações. Com a internet, a formação de públicos virtuais é uma constante e é também incontável. Nesse contexto, vale como recorte discorrer sobre as comunidades virtuais e as redes sociais como público fundamental que não pode ser ignorado pelos setores de comunicação das organizações (Kunsch, 2007, p. 09).

Completando a conceituação de comunicação digital integrada e sua ocorrência exclusivamente em ambiências digitais, reforçamos algumas características da rede mundial de computadores se considerada como mídia, ou seja, como elemento de expressão dos processos comunicacionais. Nesse sentido, é possível atribuímos um conceito midiático tríplice à ambiência digital: macromídia, onde global e local determinam alcance e abrangência; metamídia, quando a ambiência digital é mídia (e plataforma) para as demais mídias; e multimídia, refletindo a combinação das características anteriores (Saad Corrêa, 2008, p. 174).

Ressaltamos, finalmente, que o poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é uma realidade que as organizações e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar. Isto faz com que o ato de pensar, planejar estrategicamente e executar esta comunicação no dia a dia das organizações mudem radicalmente. Além de todos os cuidados já mencio-

nados, há que se fazer um monitoramento contínuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando, por meio dos mais diversos suportes e/ou ferramentas e como suas falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações. Fazer comunicação nas organizações na era digital é muito mais complexo do que se possa imaginar (Kunsch, 2007, p. 15-16).

E, se os primeiros 20 anos de incorporação das tecnologias digitais de informação e comunicação e do ciberespaço em nosso cotidiano ainda estão produzindo novos posicionamentos no campo da comunicação, o momento atual aponta para uma evolução ainda mais significativa, com a introdução de sistemas e ferramentas que enfatizam e dão validade à produção de conteúdos e mensagens por parte do usuário, ou o “antigo receptor” (Saad Corrêa, 2008, p. 171).

Paulo Nassar (2006, p. 85-86), ao falar da “comunicação integrada virtual”, apresenta um interessante quadro, conforme **Tabela 5.1** a seguir, onde descreve as modalidades comunicacionais, frentes de atuação e possíveis aplicações.

Tabela 5.1 – Composto de comunicação integrada real e exemplos de suas aplicações no mundo virtual

Comunicação institucional e suas áreas de atuação	Exemplos de aplicações virtuais em <i>sites</i> ou portais voltados para inúmeros públicos e para a sociedade
Relações públicas	Posicionamento no espaço virtual da organização frente aos diferentes públicos, mercados e sociedade
Jornalismo empresarial	E-publicações, agências de notícias <i>on-line</i> , atualização e manutenção de conteúdos em <i>sites</i> , blogs, portais, entre outros
Relações com a imprensa	Sala de imprensa virtual, web coletivas de imprensa, <i>infoclip-pings</i> , monitoramento da imagem junto à imprensa, entre outros
Editoração multimídia	<i>Webdesign</i>
Propaganda institucional	Vitrine virtual para as crenças, valores e tecnologias organizacionais
Responsabilidade histórica	Vitrine virtual para a memória organizacional
continua >>	

Responsabilidade cultural	Vitrine virtual para programas, patrocínios, ações culturais
Comunicação interna e comunicação administrativa e suas áreas de atuação	Aplicações virtuais em <i>sites</i> ou portais voltados para o público interno
Relações públicas (ações para os colaboradores)	E-posicionamento da organização frente aos diferentes públicos, mercados e sociedade
Jornalismo empresarial	E-publicações internas, agências de notícias <i>on-line</i>
Editoração multimídia	<i>Web design</i>
Responsabilidade histórica (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para a memória organizacional
Responsabilidade social (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas, patrocínios e ações culturais
Apoio à educação corporativa	<i>E-learning</i>
Ferramentas gerenciais	Planejamento, operação e atualização de conteúdos de ferramentas gerenciais digitais
Comunicação mercadológica e suas áreas de atuação	Aplicações virtuais em <i>sites</i> ou portais voltados para inúmeros públicos, mercado e sociedade
Marketing	E-posicionamento mercadológico, e-pesquisas de mercado, políticas de segmentação e personalização de conteúdos
Publicidade e promoção	E-campanhas publicitárias e promocionais
Vendas	<i>E-commerce</i> , serviços de pré e pós-venda
Feiras e exposições	E-feiras, E-PDV
Marketing direto	Marketing viral, <i>e-mail</i> marketing
Ferramentas de relacionamento e gerenciais	CRM, digitais <i>call centers</i> , database (construção e manutenção)

Fonte: Nassar (2006, p. 85-86).

Estudo de caso

Comunicação Digital na Microsoft

Microsoft lança websérie que mostra como a tecnologia melhora a vida das pessoas.¹

A Microsoft lançou no dia 06 de junho, no Rio de Janeiro, a websérie *Crônicas de um PC*, com quatro episódios e em formato de novela (www.windowsblog.com.br/pc). A campanha de comunicação focada nos meios digitais e nas redes sociais traz como posicionamento “Um computador com Windows 7 abre novas possibilidades”. A Wunderman, agência de interatividade e relacionamento do Grupo Newcomm, foi a responsável pela ação, que destaca os benefícios que um computador traz para o consumidor, como o acesso a um vasto universo de conhecimento, a melhoria de vida, a socialização e a diversão.

“A ação é inovadora e muito especial para nós, pois mostra como as pessoas descobrem as mais importantes ferramentas de uso da tecnologia em casa e de que forma estas se tornam parte do cotidiano e melhoram a qualidade de vida dos consumidores”, comenta Priscyla Alves, gerente geral de Windows Consumer da Microsoft.

Para Paulo Sanna, vice-presidente de criação da Wunderman, o formato escolhido para a série permite o compartilhamento com o maior número possível de pessoas em todo o mundo. “É uma experiência transformadora, ao mesmo tempo evidenciando a incrível evolução tecnológica a que cada vez mais milhões e milhões de pessoas têm acesso”, completa. A Wunderman criou ainda uma campanha digital com veiculação nos principais portais nacionais e ações de mídia social no Twitter e no Facebook para divulgar a série.

Personagem Cilene Medeiros da Silva Pereira, de 28 anos. Essa é a personagem real e protagonista da websérie. A produção revela como a moradora de Rio das Pedras, no Rio de Janeiro, conseguiu modificar sua vida e a de sua comunidade por meio do computador e das interações possibilitadas por ele e pela internet. Os depoimentos de Cilene retratam a realidade atual de grande parte dos usuários de computador no Brasil e são complementados pela participação do próprio computador – que ganha vida por meio da locução do cantor Seu Jorge.

Questões para Discussão

1. A internet e as novas tecnologias estão transformando a comunicação e o modo de vida das pessoas?

continua >>

1 PROXIMA – Eduardo Mustafa – 07 de Junho de 2011 – <http://www.proxima.com.br/>.

2. A estratégia de comunicação digital utilizada pela agência Wunderman para o cliente Microsoft está bem direcionada? Os objetivos de comunicação serão atingidos?

3. Os veículos de comunicação que foram utilizados pela agência Wunderman estão adequados ao tipo de público que a Microsoft pretende atingir?

QUESTÕES

1. A internet e as novas tecnologias de informação estão transformando a comunicação e o modo de vida das pessoas? Explique.
2. Na linguagem binária dos computadores e das telecomunicações digitais, todas as formas de conteúdo se fundem ou convergem. Essa convergência é a fusão das três grandes áreas das tecnologias da comunicação e informação. Que áreas são estas? Exemplifique.
3. Qual o conceito de ciberespaço e qual a sua relação com a cibercultura?
4. Quais foram as grandes transformações da mídia de massa nos tempos modernos?
5. Defina os seguintes termos: interatividade, multimedialidade e hipermedialidade.
6. A comunicação digital faz parte do composto de comunicação integrada? Justifique.
7. No seu entender, qual a melhor definição para “comunicação digital”?
8. Qual é o novo conceito de público na era digital? Explique.
9. “A presença de qualquer organização em ambiências digitais deve estar sustentada pela correlação das seguintes instâncias da vida corporativa: a cultura e a imagem organizacionais, os propósitos e intenções pretendidos com ações de comunicação digital, os públicos ou *stakeholders* com os quais a organização dialoga e as mensagens que refletem, simultaneamente, para todos e cada um de seus públicos”. Comente esta afirmação.
10. Quais são os componentes do composto de comunicação institucional e suas áreas de atuação? Dê exemplos de suas aplicações no mundo virtual (digital).



CAPÍTULO 6

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO

Objetivos

- Apresentar as principais mudanças sociais e corporativas que introduzem a necessidade da responsabilidade social corporativa.
- Entender a responsabilidade social corporativa.
- Questionar padrões e indicadores de responsabilidade social corporativa.
- Contextualizar a responsabilidade social corporativa no Brasil.
- Descrever os principais benefícios da responsabilidade corporativa para as empresas.
- Refletir sobre o amadurecimento do tema responsabilidade social corporativa.
- Descrever a definição e a forma da comunicação da responsabilidade social corporativa.



6.1 INTRODUÇÃO

A globalização e os meios de comunicação afetaram drasticamente a maneira pela qual os negócios são conduzidos na arena social. A mídia global, de uma forma geral, constantemente revela problemas, eventos e crises relacionados às empresas com implicações éticas globais. Como corolário, surgem muitas questões: Quem está certo? Quem está errado? Quem deve ser responsabilizado? Quem são os maiores prejudicados? Que empresas agem de maneira responsável? (Weiss, 2003).

A visão de que as empresas podem e devem desempenhar um papel mais decisivo na sociedade, que vai além de simplesmente gerar lucro, integra uma corrente pós-moderna crescente entre muitos empresários, políticos e a sociedade de uma forma geral (Andriof; McIntosh, 2001). Neste contexto, as empresas passam a examinar com mais cuidado as suas práticas, e começam a integrar alguns princípios de sustentabilidade em suas estratégias de negócios e políticas como: empresa cidadã, marketing social, filantropia empresarial e responsabilidade social corporativa (Jacoby, 1973). À medida que avançamos pelo terceiro milênio, as empresas irão cada vez mais deparar-se com o fato de que não existe alternativa a não ser cooperar para desenvolver o fenômeno global da responsabilidade social corporativa (Starkey; Welford, 2001).

6.2 A MUDANÇA DE PARADIGMAS CORPORATIVOS

No princípio da sociedade moderna (após a Revolução Industrial), as empresas eram focadas exclusivamente em ser bem-sucedidas financeiramente. O filósofo econômico Adam Smith (1776), com seu modelo de relacionamento entre a sociedade e a empresa moderna, pregava que a única responsabilidade que uma empresa tem é a de gerar lucros para seus donos. Nesta mesma linha, Milton Friedman (1970) declarou que a única responsabilidade social de uma empresa é aumentar os seus lucros. Friedman (1970) ressaltou ainda que os executivos de uma empresa não são eleitos pelo povo e, portanto, não são diretamente responsáveis por ele.

Com o passar dos anos, as filosofias econômicas clássicas foram questionadas por serem extremamente simplistas, e o velho preceito de que a busca por lucros deveria ser o único objetivo a ser perseguido por uma empresa começou a desaparecer no início do século XX. Os empresários passaram então a buscar outros objetivos corporativos além da maximização dos lucros. A motivação para estas ações era baseada na sobrevivência da empresa e no aumento em sua participação de mercado, além das mudanças comportamentais em seus consumidores (Takala, 1999).

A mudança fundamental no pensamento clássico (focado na busca por lucros) envolve a compreensão do fato de que tudo o que uma empresa faz tem algum efeito interno e externo. As decisões que as empresas tomam afetam os seus consumidores, empregados, a comunidade e o meio ambiente (Andriof; McIntosh, 2001). Agir de maneira ética e legal significa economizar bilhões de dólares a cada ano em ações judiciais, e estudos comprovaram que ações não éticas por parte das empresas resultaram em penalidades significativas. O prejuízo oriundo do comportamento antiético inclui o rompimento de relacionamentos, danos à reputação da empresa, assim como a queda na produtividade de seus funcionários (Weiss, 2003).

Existe uma série de fatores que levaram as empresas a mudarem os seus tradicionais paradigmas. Em primeiro lugar, podemos apontar a globalização como fator propulsor destas mudanças por ter alterado radicalmente o cenário corporativo mundial. Outra razão são os rápidos avanços na tecnologia da comunicação que resultaram no aumento da velocidade do fluxo de informações pelo mundo. Estes dois fatores formaram a mola propulsora de outra mudança – o aumento do poder dos consumidores. As razões para o aumento do poder dos consumidores e dos demais *stakeholders* (todos os grupos envolvidos direta e indiretamente com uma empresa – acionistas, concorrentes, funcionários, fornecedores, sociedade em geral) estão baseadas no fornecimento imediato de informações gratuitamente por um número variado de fontes, bem como o aumento do acesso a inúmeros fornecedores de produtos e serviços (Andriof; McIntosh, 2001).

A razão pela qual a responsabilidade social corporativa é um fator importante nos dias atuais está centrada no fato de que hoje em dia os consumidores e os funcionários têm muito mais informações sobre a situação mundial. Além disso, grande parte deste público

(consumidores e funcionários) não acredita na habilidade dos governos para mudar as coisas, e enxerga as empresas como poderosas construtoras de uma sociedade melhor. Aliado a este fato, aumenta a cada dia o número de consumidores dispostos a privilegiar as empresas que contribuem para a melhoria social (Zairi; Peters, 2002).

Atualmente, o ideal corporativo da busca incessante e exclusiva por lucros tem pouco respaldo na sociedade ou mesmo no mundo corporativo. A postura predominante nos dias atuais é a de que as empresas devem, sim, buscar um aumento em seus lucros ao mesmo tempo em que atuam como empresas socialmente responsáveis. Mas o que exatamente significa o termo “responsabilidade social corporativa”?

6.3 DEFININDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O conceito de responsabilidade social corporativa surgiu apenas na metade do século XX, quando Bowen (1957) definiu as responsabilidades sociais de uma empresa. Posteriormente, outros acadêmicos como Carroll (1979), com o seu modelo de performance corporativa, destacaram quatro aspectos da responsabilidade social de uma empresa: econômica, ética, legal e eletiva. Em 1984, Freeman defendeu a teoria dos *stakeholders*, que pressupõe que as corporações não devem apenas se concentrar na defesa dos interesses de seus acionistas, mas também no interesse dos outros grupos que formam os seus *stakeholders*.

Ainda não existe uma definição singular e universal para o termo “responsabilidade social corporativa”. O conceito tem muitos significados e aparece em diferentes contextos e cenários. Para Tomei (1984), a falta de consenso com relação à conceituação deste termo causa muitas dificuldades para a operacionalização das ações socialmente responsáveis pelas empresas. Esta mesma autora aponta para o fato de que, por não haver uma classificação consensual do termo, surgem algumas dúvidas como: “Qual é a responsabilidade social relativa da empresa para com seus acionistas, empregados e executivos? Qual é o grau de importância dos objetivos econômicos e sociais da empresa?” (Tomei, 1984, p. 192). Outro autor afirma que o termo tem inúmeros significados e interpretações, e que apesar de ser um

tema que se popularizou no meio acadêmico, no mundo corporativo sua definição ainda não é um consenso:

Para uns, é tomada como responsabilidade legal ou obrigação social; para outros é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é exclusivamente a responsabilidade de pagar bem seus funcionários e dar-lhes um bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não o seja isoladamente (Oliveira, 1984, p. 204).

Apesar de não haver uma definição singular e oficial sobre o conceito de responsabilidade social corporativa, este é compreendido, de maneira geral, como o tipo e escopo das obrigações sociais que as empresas devem considerar em suas práticas rotineiras de negócios, e que vão muito além da filantropia ou caridade. Neste sentido, trata-se de uma filosofia administrativa, e não simplesmente de uma prática ou ferramenta empresarial (Shamir, 2005).

Duarte e Dias (1986), após analisarem inúmeras definições do termo “responsabilidade social”, notaram dois aspectos que se repetem em todas essas conceituações e que formam a essência do termo: o aumento do escopo da responsabilidade de uma empresa que passa a envolver outros públicos além de seus acionistas, e a mudança na natureza da responsabilidade de uma empresa, que vai além dos aspectos legais e que passa a englobar os preceitos morais ditados pela ética.

Uma das definições mais completa e abrangente deste termo é difundida pelo Instituto Ethos (2004):

Responsabilidade social corporativa é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

6.4 PADRÕES E INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Como não existe uma definição comumente aceita sobre o que significa ser socialmente responsável, torna-se difícil aplicar quaisquer critérios para avaliar se uma empresa se enquadra nesse quesito. Uma determinada empresa pode se declarar como socialmente responsável se ela, por exemplo, leva em consideração a preocupação com o meio ambiente de maneira ativa, praticando a reciclagem e reduzindo gradativamente a emissão de poluentes. Mesmo que esta empresa tenha praticado discriminação racial ou sexual, e mesmo que ela opere nos limites da legalidade, torna-se difícil contestar a legitimidade de sua proclamada responsabilidade social (Houck; Williams, 1996). Ullman (1985) também notou que o problema da indefinição do termo torna impossível criar medidas válidas para avaliar as ações de responsabilidade social de qualquer empresa.

No ano de 2001, a ideia de se estabelecer padrões mundiais para as práticas da responsabilidade social corporativa foi considerada tangível pela primeira vez. A International Organization for Standardization (ISO) tenta atualmente colher opiniões sobre a viabilidade e interesse na criação destes. Através da criação de um grupo – Consumer Policy Committee (COPOLCO), a instituição ISO avalia os prós e os contras do estabelecimento de critérios internacionais para a avaliação das ações de responsabilidade social (Antal *et al.*, 2002).

Ultimamente, são empregados inúmeros indicadores, no mundo inteiro, para se avaliar a performance e a eficiência das ações de responsabilidade social de uma empresa. No entanto, conforme o já exposto, não existe ainda um padrão único que estabeleça os parâmetros a serem avaliados. No Brasil, os indicadores mais populares são: o Relatório Anual de responsabilidade social e os indicadores do Instituto Ethos, o balanço social do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), o prêmio ECO (empresa e comunidade) da Amcham (Câmara Americana do Comércio), o prêmio Top Social da ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), o Selo Empresa Cidadã da Câmara Municipal de São Paulo, e as normas técnicas da ISO 14000 e SA 8000 (Rico, 2000).

6.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO BRASIL

Algumas pesquisas indicam que os meios de comunicação no Brasil não contribuem de maneira eficiente para a disseminação deste conceito. Em um estudo sobre a abordagem do tema responsabilidade social corporativa em 54 jornais publicados no país, verificou-se que, em primeiro lugar, a mídia possui uma percepção superficial sobre o tema; em segundo, quando uma cobertura mais detalhada sobre o assunto é realizada, carece de uma análise crítica e de uma visão pluralista sobre o assunto; e, finalmente, concluiu-se que não existem distinções claras entre as ações sociais de uma empresa e a sua responsabilidade social (Vivarta; Canela, 2006).

No Brasil, o conceito de responsabilidade social corporativa ainda está na infância e aparece pela primeira vez como assunto na agenda das corporações e do meio acadêmico apenas na década de 1990 (Beghin, 2005). Um dos maiores responsáveis pela disseminação da ideia no Brasil é o Instituto Ethos de Empresas e responsabilidade social, fundado em 1998. Trata-se de uma organização filantrópica, não governamental, com aproximadamente 1.200 empresas associadas que conjuntamente têm faturamento anual correspondente a cerca de 40% do PIB brasileiro, e empregam em torno de dois milhões de pessoas (Ethos, 2004). De acordo com Beghin (2005), as empresas no Brasil que se consideram socialmente responsáveis tendem apenas a agir esporadicamente através de simples atos de caridade.

Azevedo (2004) também contribui com esta visão e argumenta que as corporações brasileiras, especialmente aquelas no sul do país, incorporaram apenas parcialmente os conceitos da responsabilidade social corporativa, pois, no geral, atuam de maneira incipiente, baseadas exclusivamente em ações filantrópicas e paternalismo em relação à comunidade e seus funcionários.

6.6 OS BENEFÍCIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA PARA AS EMPRESAS

O Instituto Ethos (2004) indica seis grupos distintos que podem ser atendidos pela responsabilidade social corporativa. São eles: o públi-

co interno; o meio ambiente; os fornecedores; os consumidores; a comunidade; o governo e a sociedade. Contudo, para este instituto, um dos maiores beneficiados pelas ações de responsabilidade social é a própria empresa, por estar sintonizada com as dinâmicas que afetam a sociedade e, portanto, poder assegurar a sustentabilidade de seu negócio no longo prazo (Ethos, 2004)

A relação entre a performance das ações de responsabilidade social e o desempenho financeiro de uma empresa tem sido objeto de debate desde a década de 1960, quando o conceito de empresa cidadã começou a se espalhar pelo mundo. Em princípio, acreditava-se que havia uma relação negativa entre estes dois fatores, pois havia a percepção de que para se manter uma postura socialmente responsável seria necessário que a empresa gastasse muito mais, ao invés de simplesmente operar sem qualquer preocupação com o impacto social de suas ações. No entanto Roman *et al.* (1999) comprovaram, por meio da análise de 52 estudos, que 33 deles indicavam haver uma relação positiva entre a performance financeira de uma empresa e o seu engajamento em atividades de responsabilidade social, 14 estudos não encontraram qualquer relação entre estes dois fatores e os cinco restantes apontaram para uma relação negativa entre estes dois parâmetros.

No ano de 1999, o Dow Jones criou o seu índice de sustentabilidade (Dow Jones Sustainability Indexes), e foi rapidamente seguido pelo FTSE4Good. Desde então, houve uma propagação exponencial na criação de índices de sustentabilidade, nas bolsas de valores espalhadas pelo mundo. Porém, os grandes investidores raramente levam em consideração a performance social de uma empresa antes de comprar ou vender uma ação. A empresa Starbucks é um exemplo clássico da importância limitada das ações de responsabilidade social para a melhoria do desempenho financeiro de uma empresa. Esta corporação é mundialmente reconhecida como uma das grandes investidoras em responsabilidade social corporativa, devido às suas políticas de emprego, e o seu compromisso em otimizar os lucros e as práticas ambientais dos plantadores de café, nos países em desenvolvimento. Mesmo assim, desde o início de 2008, o preço de suas ações despenhou cerca de 50% (Vogel, 2008).

Apesar de algumas evidências indicarem haver reais benefícios financeiros para as empresas socialmente engajadas, ainda não existe

um consenso sobre o verdadeiro impacto das ações de responsabilidade social para a melhoria do desempenho financeiro de uma empresa (Cochran; Wood, 1984).

Mas, afinal, as empresas devem ou não ser responsáveis socialmente? A sociedade, de uma forma crescente, vem pressionando as empresas para conduzir os seus negócios de maneira a priorizar as questões sociais. Portanto, ao optar por não atender a essas exigências, uma empresa corre o risco de falir. De acordo com o Instituto Ethos (2004), os principais benefícios para as empresas que atuam de maneira socialmente responsável são:

- Valorização de suas marcas e imagem institucional: a empresa ganha notoriedade perante a sociedade. Suas marcas passam a ser diretamente associadas às ações sociais que promovem.
- Maior fidelidade de seus consumidores: com o aumento da parcela de consumidores preocupados com o desenvolvimento social, as empresas que investem nestas ações tendem a reter mais clientes além de prospectar novos com maior facilidade.
- Maior capacidade de recrutar e manter talentos: as empresas que adotam a responsabilidade social corporativa têm maior facilidade em manter funcionários mais satisfeitos, mais motivados, e, conseqüentemente, muito mais produtivos.
- Facilidade em formar parcerias: as empresas que mantêm uma postura ética e socialmente responsável têm maior facilidade em formar alianças estratégicas.

6.7 CRÍTICAS À PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Apesar de haver uma pequena parcela de consumidores dispostos a privilegiar as empresas que atuam de maneira socialmente responsável, para a maioria deles, a importância de uma empresa adotar a responsabilidade social como uma de suas principais diretrizes é relativa. De fato, algumas pesquisas indicam que, de uma forma geral, estão muito mais interessados em questões como preço, sabor ou prazo de validade do que propriamente na ética empresarial. Apesar do interesse crescente sobre o tema da responsabilidade social, ain-

da existe um abismo enorme entre o comportamento cotidiano dos consumidores e a sua consciência ética. Considere, por exemplo, o aumento gradual e vertiginoso do mercado de carros esporte utilitário (*Sport Utility Vehicle*, em inglês) nos EUA, apesar do impacto ambiental dessa escolha (Makower *et al.*, 1993).

Para grande parte dos críticos da responsabilidade social empresarial, quando uma empresa voluntariamente se engaja em atividades de cunho puramente social ou filantrópico, esta o faz simplesmente para fazer “propaganda” de seus atos, ampliar a sua participação no mercado, diferenciar os seus produtos, e, consequentemente, aumentar os lucros. Se uma determinada empresa anuncia com muita frequência suas “boas ações” pretende somente manipular a sua reputação positivamente, perante os seus *stakeholders*, principalmente quando a própria natureza dos seus produtos é potencialmente prejudicial à sociedade – tabaco, bebidas e armas, entre outros. A empresa de cigarros British American Tobacco (BAT), por exemplo, ganhou no ano de 2004 o prêmio UNEP (United Nations Environment Programme) por seu relatório anual de responsabilidade social. Em contrapartida, somente naquele mesmo ano, a empresa teve que pagar multas indenizatórias, que superaram US\$ 1,5 milhão, para ex-fumantes que moveram ações judiciais contra a BAT, por vender um produto que comprovadamente aumenta os riscos de câncer em seus usuários (Winegarden, 2005).

Finalmente, Kotchen e Moon (2007) relataram em seu estudo que: “Quanto mais negativo for o impacto das atividades de uma empresa na sociedade, maiores serão os seus investimentos em atividades de responsabilidade social.” Este estudo durou 15 anos, e investigou aproximadamente três mil empresas que tem ações na Bolsa de Valores, nos Estados Unidos.

6.8 A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A comunicação das atividades de responsabilidade social corporativa de uma empresa foi definida por Morsing (2006, p. 171) como: “Toda a forma de comunicação que é destinada e distribuída pela própria empresa sobre os seus esforços na área da responsabilidade social”.

Enquanto a comunicação dessas atividades é difundida por meio da propaganda corporativa, websites institucionais e relatórios, a cobertura da mídia externa tem muito mais credibilidade entre os consumidores e o público em geral do que a comunicação corporativa direta (Goodman, 1998).

A necessidade de uma comunicação corporativa proativa na economia global é considerada por muitos acadêmicos como vital para se estabelecer uma boa reputação para a empresa e construir relacionamentos (Manheim; Pratt, 1986; Tapscott; Tiscoll, 2003).

No início da década de 1970 Jacoby (1973) já havia apontado para a importância do papel da comunicação corporativa como uma espécie de “auditoria social” para diminuir o impacto das percepções negativas das empresas como insensíveis às questões sociais.

Apesar da ênfase no valor da comunicação corporativa do posicionamento de uma empresa como socialmente responsável e agente atuante na promoção social (Manheim; Pratt, 1986), a comunicação permanece como o “elo perdido” na prática da responsabilidade social corporativa (Dawkins, 2004). Mesmo assim, os investimentos na comunicação das atividades de responsabilidade corporativa tornaram-se o terceiro maior item no orçamento de comunicação corporativa de grandes empresas (Hutton, 2001).

Uma pesquisa conduzida no Brasil pelo Instituto Akatu (2006) descobriu que 78% dos consumidores entrevistados gostariam de saber como as empresas atuam para tentar ser socialmente responsáveis. No entanto, 45% deles não confiam no conteúdo da comunicação das empresas em relação às suas ações de responsabilidade social.

Para potencializar a credibilidade das comunicações da responsabilidade social, Azevedo (2004) sugere que esta comunicação seja informativa, educativa, que evite o uso da conotação emocional, e que estabeleça uma forma de contato direto com o consumidor final para que este possa obter maiores informações a respeito dessas atividades. Schelegelmilch e Pollach (2005) listam três fatores cruciais que levam ao sucesso na comunicação das atividades de responsabilidade social: a credibilidade da fonte comunicadora, honestidade na prestação de informações, e envolvimento do público com o assunto que está sendo comunicado. Outras ações que podem contribuir para aumentar a confiabilidade desta comunicação pelas empresas são:

conquistar prêmios por seu comportamento ético, potencializar a sua cobertura jornalística, evitar gastar mais dinheiro na publicidade das ações sociais do que nas próprias ações, e o envolvimento de grupos externos específicos, que tenham grande interesse no assunto (Hirschland, 2006).

As empresas perceberam que devem responder às expectativas de seus *stakeholders* não só mudando suas práticas, mas também sendo mais abertas ao divulgar como foi a sua verdadeira performance nos aspectos sociais, éticos e ambientais. No entanto, a forma pela qual esta comunicação é feita atualmente, de maneira unilateral, faz com que ela seja encarada de maneira cética e cínica em relação ao seu proclamado bom comportamento corporativo. Por isso, relatórios de desempenho social, ético e ambiental devem ser endossados por organizações externas que detêm alta credibilidade perante estes *stakeholders* (Zadek, 2001).

Desta forma fica evidente que relatórios desta natureza não são apenas uma questão de se revelar a verdade sobre os fatos. Estes devem ser encarados como elemento fundamental no processo de comunicação entre a empresa e seus *stakeholders*. Por meio desses relatórios é que os *stakeholders* podem averiguar se as empresas ouviram suas preocupações, e se responderam de maneira adequada às suas expectativas (Zadek, 2001).

A grande variedade de relatórios, padrões e princípios básicos indicam que a comunicação das atividades de responsabilidade social está se desenvolvendo de maneira relativamente desestruturada (Deegan, 2002). Emprega-se uma enorme quantidade de termos distintos para cada um destes relatórios relacionados à comunicação destas atividades, e cada um aborda um aspecto diferenciado (Zadek, 2001). Segundo Deegan (2002), os mais comuns são conhecidos como:

- Auditoria social.
- Balanço social.
- Performance social.
- Declaração de princípios e valores.
- Relatório de avaliação da sustentabilidade.

Hoje em dia, como as informações se espalham rapidamente através da televisão, rádio e internet, a reputação corporativa é mais vulnerável, e qualquer publicidade indesejada sobre atividades não éticas pode prejudicar de maneira catastrófica uma empresa. Portanto, empresas que lidam de maneira eficiente com a gestão da comunicação de sua responsabilidade social corporativa têm maior propensão a serem sustentáveis agora e no futuro (Watson *et al.*, 2002).

Ultimamente, apesar do fato de que, na prática, a totalidade das corporações quer ser vista como socialmente responsável, muitas têm receio em comunicar as suas ações de responsabilidade social, temendo críticas e a geração de falsas expectativas (Schelegelmich; Pollach, 2005). No Brasil, ainda não há um consenso, entre as empresas, sobre a necessidade de se tornar pública a sua participação em projetos sociais. O Instituto Ethos (2004) declarou que apoia a divulgação pelas empresas de suas atividades sociais, desde que estas sigam seus padrões éticos para tal finalidade. Ou seja, a comunicação não pode sob qualquer hipótese “maquiar” a realidade. Neste sentido, a comunicação corporativa deve refletir o verdadeiro impacto da empresa em questão na sociedade.

Estudo de caso

Responsabilidade Social Corporativa no Banco do Brasil

O Banco do Brasil (BB), fundado em 1808, é a mais antiga instituição bancária brasileira. Apesar da sua liderança em ativos, depósitos, clientes e mais de 15 mil pontos de atendimento, distribuídos em praticamente todas as cidades brasileiras, enfrenta forte concorrência de outros grandes bancos, como Itaú, Bradesco e Santander.

No ano de 2006, o BB se deparava com um cenário ainda mais competitivo, marcado pela agressividade na prospecção de novos clientes, e a iminente homologação da chamada Lei da Livre Opção Bancária, que permitiu ao cidadão migrar de instituição sem quaisquer ônus. Desta forma, a necessidade do fortalecimento de vínculos com os seus clientes, muito mais do que tão somente a excelência do ponto de vista transacional, impôs ao Banco do Brasil o desafio de rejuvenescer a sua marca e trabalhar sua identidade com seus diversos públicos para alcançar a meta de 30 milhões de clientes em 2008, pretendida para quando completasse seus 200 anos.

continua >>

Neste contexto a campanha *Todo Seu*, criada para o Banco do Brasil, teve como ideia central personalizar o nome do banco com o nome de clientes. E eles resolveram fazer isso de verdade. Para sair do convencional, 300 agências do Banco do Brasil em 10 estados brasileiros foram “rebatizadas”. Mais de 600 profissionais foram mobilizados para garantir que as agências tivessem uma nova fachada da noite para o dia. Na internet, quando o cliente acessava o portal *bb.com.br*, era surpreendido inclusive com a mudança no logotipo do Banco para o nome do cliente. No primeiro dia, a nova campanha aumentou o acesso à página em 275%, saindo dos habituais 800 mil. Apesar da relativa popularidade e sucesso que a campanha obteve junto aos seus clientes, eles enfrentaram alguns problemas como:

– Grande parte dos clientes que acessavam o *site* e se deparavam com a mudança do logo na *homepage* acreditavam que ele havia sido invadido por *hackers*.

– Muitos clientes chegaram a perguntar para funcionários do Banco se a mudança de nome era verdadeira. O próprio Sindicato dos Bancários organizou protestos em frente a agências do Banco do Brasil por acreditarem que a instituição estava sendo privatizada.

Questões para Discussão

1. Como você avalia a campanha do Banco do Brasil como um todo em termos de eficiência? E em termos de comunicação integrada?
2. Quais elementos do *mix* de comunicação poderiam ter sido utilizados para minimizar os problemas enfrentados pelo BB nesta campanha?

QUESTÕES

1. Como podemos definir a responsabilidade social corporativa?
2. Quais foram as mudanças no contexto e no cenário mundial que possibilitaram a disseminação do conceito de responsabilidade social corporativa?
3. Que empresas no Brasil e no mundo podem ser consideradas responsáveis socialmente na realidade? Por quê?
4. “Apesar do interesse social crescente sobre o tema da responsabilidade social, ainda existe um abismo enorme entre os comportamento cotidiano dos consumidores e a sua consciência ética”. Faça uma análise crítica desta frase.

5. Quais são as principais considerações que devemos observar ao realizar a comunicação das atividades de responsabilidade social empresarial?
6. “Uma pesquisa conduzida no Brasil pelo Instituto Akatu (2006) descobriu que 78% dos consumidores entrevistados gostariam de saber como as empresas atuam para tentar ser socialmente responsáveis. No entanto, 45% dos consumidores brasileiros não confiam no conteúdo da comunicação das empresas em relação às suas ações de responsabilidade social.” O que o profissional de marketing pode fazer para aumentar a eficiência da comunicação corporativa das ações sociais de sua empresa?
7. Que empresas e organizações mais contribuem para a disseminação do conceito de responsabilidade social corporativa no Brasil? Justifique sua resposta.
8. Quais são os principais benefícios da utilização da responsabilidade social corporativa associada à estratégia empresarial?
9. “Quanto mais uma empresa faz mal à sociedade, mais ela faz o bem por meio de ações sociais, numa tentativa de recompensar pelos seus erros”. Faça uma análise crítica dessa frase.
10. Existem quaisquer diferenças culturais em relação à importância que consumidores do Brasil e da Europa atribuem à responsabilidade social corporativa?



CAPÍTULO 7

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Objetivos

- Descrever o processo de planejamento estratégico.
- Apresentar o planejamento tático.
- Caracterizar o plano de comunicação.

7.1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, devemos diferenciar plano de comunicação de planejamento de comunicação.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda, **plano**, do latim *planu*, pode significar entre outras coisas: “Conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento”. O outro possível significado é “intento, propósito, desígnio, projeto”.

De acordo com o *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 330), **plano** pode ter o significado de:

Estratégia de uma campanha publicitária; determinação de como atingir o objetivo visado pelo anunciante, com um programa de ação para esse fim; apresentação por escrito do planejamento de uma campanha de propaganda, ana-

lisando-se o mercado, a concorrência, o produto, definindo-se os objetivos a serem atingidos, estabelecendo-se os veículos mais apropriados e propondo-se todas as soluções.

Planejamento, para Aurélio Buarque de Holanda, refere-se a:

Ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; processo que leve ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações.

No *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 328) **planejamento** corresponde ao: “Ato ou efeito de planejar, elaborar por etapas, com bases técnicas; planificação.”

Desta forma, temos que **planejamento** é o processo de elaborar o **plano**, que é o documento escrito; portanto, **planejamento** é a ação, enquanto o **plano** é o seu resultado. O que está de acordo com Oliveira (2004), que afirma que **plano** é:

A formulação do resultado final da utilização de determinada metodologia. Documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo, enquanto **planejamento** consiste na identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (p. 325).

Existem várias classificações para **planejamento**, por exemplo, aquelas atribuídas pelas áreas de marketing, de propaganda, de vendas, de promoção, distribuídas em três graus de acordo com os grandes níveis hierárquicos organizacionais, que são: estratégico, tático e operacional.

Para Oliveira (2004, p. 325), tem-se:

Planejamento estratégico: processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Planejamento tático: metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa.

Planejamento operacional: formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Segundo Oliveira (2004, p. 45), os níveis de decisão e tipos de planejamento são os apresentados na **Tabela 7.1** a seguir:

Tabela 7.1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento

Nível	Planejamento	Decisões
Estratégico	Estratégico	Estratégicas
Tático	Tático	Táticas
Operacional	Operacional	Operacionais

O plano estratégico é composto pelos planos táticos, que são compostos pelos planos operacionais, como pode ser visto na **Tabela 7.2** a seguir:

Tabela 7.2 – Composição do planejamento estratégico

Planejamento estratégico (nível estratégico)						
Planejamento tático (nível tático)	Marketing	Financeiro	Produção	Recursos humanos	Administração	Tecnológico
Planejamento operacional	Produtos	Investimento	Capacidade de produção	Recrutamento	Estrutura organizacional	Desenvolvimento tecnológico
	Promoção de vendas	Despesas	Controle de qualidade	Seleção	Estrutura funcional	Compra de tecnologia
	Distribuição	Fluxo de caixa	Estoques	Treinamento	Rotinas administrativas	Venda de tecnologia
continua >>						

(nível operacional)	Pesquisa de mercado	Orçamentário	Mão de obra	Cargos	Informação gerencial	Desenvolvimento de novos produtos
	Comunicação	Compras	Expedição	Salários	Comunicação interna	Desenvolvimento de novos programas
	Política de preços	Vendas	Manutenção	Carreira e promoção	Plano Diretor de Sistemas	Desenvolvimento de novos processos

Do quadro depreende-se que o plano de comunicação (nível operacional) está contido no plano de marketing (nível tático), que está contido no planos estratégico (nível estratégico).

7.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A finalidade do planejamento estratégico é minimizar riscos e aproveitar as oportunidades, e, para tanto, considera os públicos envolvidos e suas necessidades e desejos.

A origem do planejamento estratégico empresarial é o planejamento estratégico militar, que consiste na ciência ou na arte do combate militar aplicadas para encontrar o inimigo, em condições vantajosas.

Pode-se dizer que planejamento estratégico empresarial é aquele que integra as diretrizes mais adequadas para se atingir metas e objetivos estabelecidos à luz das forças externas e internas e da adequada ponderação da análise do passado, presente e futuro, modificando a posição relativa da empresa no ambiente em que atua.

Para que o planos estratégico seja cumprido, é necessário que os planos operacionais sejam atingidos, permitindo obter os resultados descritos nos planos táticos e conseqüentemente no planos estratégico.

7.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

Como foi visto na **Tabela 7.2**, o plano de marketing é um plano de nível tático e este contém o plano de comunicação; portanto, o plano de comunicação deve ser orientado pelo plano de marketing, que é, por sua vez, orientado pelo planos estratégico. Desta forma, percebe-se que o plano de comunicação deve ser estabelecido dentro de preceitos

bem definidos para que se alcancem os objetivos do marketing e do planos estratégico.

7.3.1 Plano de marketing

Segundo Lupetti (2002, p. 24), citando a definição de marketing da American Marketing Association (AMA), marketing é:

O processo de planejar e executar a concepção, estabelecimentos de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Um plano de marketing deve considerar a análise do composto mercadológico, que é realizado por meio da avaliação dos 4Ps. Este conceito foi desenvolvido por McCarthy.

Kotler (1998, p. 97) apresenta o conceito de McCarthy, ou seja, os **4 Ps** do marketing, indicando o que deve ser levado em conta em cada **P**, de acordo com a **Tabela 7.3** a seguir:

Tabela 7.3 – Os 4Ps do marketing

Produto	Preço	Praça	Promoção
Variedade de produto Qualidade Design Características Nome de marca Tamanhos Serviços Garantias Devoluções	Lista de preços Descontos Condições Prazo de pagamento Condições de crédito	Canais Cobertura Sortimento Localizações Estoque Transporte	Promoção de vendas Propaganda Merchandising Força de vendas Relações públicas Marketing direto

Pela **Tabela 7.3**, verificamos que sob o título “promoção” encontram-se os diferentes componentes da comunicação empresarial, além das vendas, que igualmente consistem em variadas formas de comunicação.

Para o estabelecimento de um plano de marketing adequado à realidade da empresa e do ambiente, é necessário que a organização realize a análise do macroambiente, do microambiente, dos concorrentes e o diagnóstico organizacional.

7.3.1.1 Macroambiente

Analisar o macroambiente diz respeito a avaliar as variáveis que o constituem. O macroambiente ou ambiente externo da organização é formado por um conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa. As principais delas que devem ser monitoradas são: demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais, socioculturais e competitivas.

O estudo do macroambiente tem como base imaginar como ele será em um determinado período de tempo, denominado “horizonte temporal do planejamento”. Para tanto, precisamos elaborar cenários para os diversos aspectos de importância para a organização.

Várias conceituações de cenários surgiram ao longo do tempo, como as seguintes:

- Descrição coerente do ambiente da empresa (Boisanger, 1988).
- Considerações para coordenar a percepção sobre ambientes alternativos nos quais as decisões tomadas deverão desenrolar-se (Huss; Honton, 1987).
- Instrumento para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos, nas quais as decisões atuais se basearão. Na prática, cenários se assemelham a um jogo de histórias, escritas ou faladas, construídas sobre enredos desenvolvidos cuidadosamente (Schwartz, 1997).

Um cenário é a descrição de um futuro, no qual desenvolvimentos sociais, políticos, econômicos, demográficos, culturais, legais, ecológicos e tecnológicos evoluem de acordo com uma ordem consistente (Moreira; Olivieri Neto, 1998, p. 16).

De posse dos cenários, teremos ideia de como será o futuro e o que a empresa deve fazer para se preparar. Devemos lembrar que as decisões serão tomadas no presente, mas sua influência será sentida no futuro.

Da análise do macroambiente, obtêm-se informações sobre oportunidades e ameaças para a empresa.

7.3.1.1.1 Oportunidades

São situações favoráveis no ambiente externo da organização, geralmente uma tendência ou mudança de algum tipo ou uma necessidade negligenciada, que apoia a demanda de um produto ou serviço.

Para Oliveira (2004, p. 325), oportunidade consiste numa:

Força ambiental, incontrolável pela empresa, que pode favorecer uma ação mercadológica, desde que reconhecida e aproveitada, satisfatoriamente e enquanto perdura.

7.3.1.1.2 Ameaça

É qualquer situação desfavorável do macroambiente, potencialmente prejudicial para a organização. Um obstáculo ou qualquer situação que possa trazer problemas ou prejuízos.

Ameaça, para Oliveira (2004, p. 322) é: “Uma força ambiental, incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua estratégia, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil”.

7.3.1.2 Microambiente

O microambiente é composto pelas forças do ambiente imediato da organização que afetam o planejamento estratégico. Na análise do microambiente, consideram-se as expectativas dos diversos públicos (internos e externos) com os quais a organização se relaciona e como atendê-las. Esses públicos recebem a denominação de *stakeholders*, que, segundo Stoner e Freeman (1985, p. 47): “... São grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.”

7.3.1.3 Concorrentes

No microambiente, consideram-se ainda os concorrentes, que devem ser avaliados segundo diferentes aspectos, tais como:

- Qual sua estratégia?
 - Qual seu desempenho?

-
- Quais seus pontos fortes e fracos?
 - Que ações podem ser esperadas que eles tomem no futuro?
 - Como definem seu negócio?
 - Quais seu marketing *mix*, política de produção, vendas?
 - Quais seus produtos e qualidades?
 - Qual sua capacidade financeira?
 - Com que recursos humanos conta?
 - Qual sua logística?
 - Qual sua reação às mudanças ambientais?
 - Qual sua reação à ação dos concorrentes?
 - Que importância atribui à comunicação?
 - É feito uso constante da comunicação?
 - É utilizado sistema integrado de marketing e comunicação?

7.3.1.4 Análise situacional ou diagnóstico empresarial

Consiste na análise do passado e na avaliação do presente, buscando a explicação do que a empresa fez e está fazendo para se manter viva, atuante e competitiva no mercado.

Deve-se fazer uma análise de:

- Produtos.
- Distribuição.
- Vendas.
- Preços.
- Comunicação.
- Participação de mercado.
- Posicionamento.

A partir desses dados da empresa, o planejador tem condições de fazer comparações com o principal concorrente, verificando os pontos fortes e os pontos fracos de sua organização.

7.3.1.4.1 Pontos fortes

São aspectos que permitem à organização alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvo, isto é, se configuram como uma vantagem competitiva.

Oliveira (2004, p. 326) esclarece que consistem numa: “Vantagem estrutural controlável pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente.”

7.3.1.4.2 Pontos fracos

São falhas ou deficiências que uma organização pode ter e que dificultam a implantação de uma estratégia ou o alcance de seus objetivos e metas.

Para Oliveira (2004, p. 326), consiste em uma: “Desvantagem estrutural controlável pela empresa que a desfavorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente.”

7.3.1.5 Objetivos

O plano de marketing apresenta uma série de objetivos a serem alcançados para o próximo período.

O *Dicionário de termos de marketing* (Moreira; Perrotti; Dubner, 2003, p. 306) indica para o termo “objetivos”:

1. Definições do que a empresa deve realizar nas principais áreas, num período específico de tempo.
2. São regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa no sentido da consecução de seus propósitos.

Quanto à expressão “objetivo das comunicações”, tem-se:

O objetivo das comunicações de marketing é o de transmitir informações sobre as empresas, seus produtos e serviços de forma a influir na decisão de compra do cliente ou consumidor.

Para avaliar claramente os objetivos, o planejador procura coletar todas as informações disponíveis que lhe permitam analisar o panorama encontrado na empresa. Isso vai lhe fornecer elementos para que possa identificar problemas e ajudar a reavaliar as perspectivas de mercado com a finalidade de estabelecer os objetivos de comunicação com segurança e convicção.

Os objetivos determinam o que a organização procura atingir e, portanto, respondem à questão: “O que queremos?”

São estabelecidos, a partir do estudo das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, fatores críticos de sucesso, missão e visão da organização, expectativas dos envolvidos internos e externos, bem como a situação da organização. Levam em conta os seguintes princípios: (a) que sejam realizáveis; (b) que sejam consistentes com os recursos; (c) que sejam consistentes com as condições ambientais; (d) relação custo/benefício.

Os objetivos são apresentados nos planos estratégicos e de marketing de forma mais qualitativa, sendo que se encontram nas metas a quantificação e o estabelecimento de prazo para sua realização.

Oliveira (2004, p. 324) assim conceitua “meta”:

Etapa que é realizada para o alcance do objetivo do desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe.

Para alcançar os objetivos, o planejador estabelece as estratégias, que, no entender de Oliveira (2004, p. 424):

Caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

7.3.1.6 Estratégias

Para Porter (1996, p. 68): “Estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

As estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

Moreira (2008, pp. 4-5) comenta, quanto aos critérios para seleção das estratégias, que:

Diversas podem ser as estratégias elaboradas pelos executivos das organizações para atender os objetivos das empresas. Após elencadas todas as estratégias possíveis é preciso realizar a seleção das melhores, ou seja, as que têm maior probabilidade de, ao serem implantadas, atingir os objetivos. A seleção das estratégias deve considerar: Os cenários ambientais que representam as oportunidades e as ameaças;

1. A vantagem competitiva da empresa.
2. A missão, a visão e os objetivos organizacionais.
3. O relacionamento com outras estratégias.
4. O fato de ser factível.

É preciso notar que a um objetivo podem corresponder diversas estratégias e que uma estratégia pode atender simultaneamente diferentes objetivos.

7.4 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Sendo a empresa um sistema aberto, isto é, que influencia e é influenciada pelo ambiente, há a necessidade de se ajustar às mudanças ambientais e, para fazer frente a essas situações, diferentes propostas para a gestão dos negócios foram desenvolvidas por diversos estudiosos da Administração.

Como vimos, a comunicação faz parte do composto de marketing e dele deve receber subsídios para que possa apresentar os resultados esperados.

A comunicação apresenta-se no contexto, de acordo com Corrêa (2002, p. 25), na **Figura 7.1** a seguir:

Figura 7.1 – O contexto da comunicação



Verifica-se então que se deve iniciar pela análise do macroambiente para se elaborar um plano de comunicação adequado às necessidades da empresa em função do mercado, passando depois para o microambiente, que fornecerá as expectativas externas e internas, tendo por objetivo realizar a avaliação da concorrência e a análise situacional. A partir desses elementos, avaliam-se as oportunidades e as ameaças e os pontos fortes e fracos, conforme descrito no plano de marketing.

Após essa análise, são estabelecidas as metas e as estratégias para atingir os objetivos propostos.

É importante ressaltar que os objetivos de marketing devem prever os de comunicação, que, por sua vez, devem estar coerentes com os estratégicos.

Nesse momento, se estabelece o plano de comunicação, cuja responsabilidade, na maioria das vezes, fica a cargo de uma agência de publicidade.

A empresa deve fornecer à agência um documento denominado *briefing* contendo as mais completas informações, permitindo que se elabore um plano de comunicação integrado aos objetivos de marketing.

O processo de planejamento de comunicação tem por finalidade obter o máximo retorno sobre o investimento para a empresa.

Ferrari (2001, p. 17) propõe dividir a atuação do planejador em quatro unidades de ação:

- a. “Determinar objetivos;
- b. Estabelecer estratégias;
- c. Controlar a execução;
- d. Avaliar os resultados”.

a. Determinar objetivos

Para coletar com precisão as informações, o planejador conta com o *briefing*, que, em última análise, consiste em um resumo das informações relevantes.

As informações indispensáveis que devem constar em um *briefing* são as seguintes:

- *Empresa*: devem estar relacionadas à ficha cadastral da organização o histórico da empresa, sua filosofia, organogramas, e outros detalhes que possam vir a interessar no desenvolvimento da comunicação.
- *Produto*: é preciso informar os tipos de produtos, a descrição geral; a finalidade, considerando detalhes específicos do consumo em si; as características das embalagens; os pontos de venda; a imagem da

empresa no mercado, sua evolução; os diferenciais dos produtos; os pontos positivos e pontos negativos e outras informações importantes.

- *Serviços*: neste caso, é interessante descrever os diversos serviços; seu diferencial em relação aos dos concorrentes; benefícios advindos da sua utilização; imagem desfrutada pela empresa, sua evolução e estágio atual, bem como outras informações relevantes.
- *Consumidores*: como a comunicação deve ser diferenciada para atender o público a que se destina, é necessário ter o conhecimento do público que deve ser atingido. Deve-se lembrar que os meios de comunicação estão cada vez mais individualizados e que, portanto, é preciso focar diretamente no segmento ou nicho que queremos alcançar. Para isso, será preciso que o marketing faça um bom trabalho de segmentação. De uma maneira geral, precisamos conhecer o perfil psicográfico, socioeconômico e profissional do nosso público, além de seus hábitos e atitudes, sem esquecer de suas influências ambientais e culturais.

É preciso também entender o processo de decisão de compra, ou seja, quem determina, quem influencia, quem compra e o que o consumidor espera dos produtos ou serviços.

- *Mercado*: é fundamental compreender o mercado em que se irá atuar, e, nesse caso, se faz necessário conhecer as suas características, suas proporções, dimensões e potencial; distribuição geográfica, evolução, isto é, qual seu nível de crescimento anual; perceber se há sazonalidade, a participação do produto ou serviço na totalidade do mercado, além de sua evolução e fatores que a motivaram.
- *Concorrência*: é importante saber com quem disputamos o mercado; portanto, necessitamos compreender seus produtos; quais as diferenças em comparação com o que oferecemos ao consumidor; embalagem; preço; distribuição; posicionamento; participação de mercado; grau de conhecimento; além da pressão de comunicação.
- *Comunicação*: é indispensável entender o que foi feito anteriormente em relação à comunicação, como que veículos foram utilizados; como tem evoluído a estratégia mercadológica do produto ou

serviço; qual o posicionamento do produto; verificar se é adequado ou se precisa ser reposicionado; entender como tem se realizado a evolução da imagem do produto ou serviço; quais são as estratégias, os temas e as peças utilizadas na comunicação; quais as estratégias de mídia utilizadas.

- *Objetivos*: devem estar perfeitamente definidos para que se possa pensar em uma campanha de comunicação.
- *Verba*: diz respeito ao valor de que a organização dispõe para investir em comunicação.
- *Outras informações importantes*: deve-se, neste momento, verificar se existem outras informações que podem contribuir com a estratégia de comunicação, por exemplo, em caso de dúvida, a empresa dispõe de pesquisa que ajude a decidir e adequar a comunicação? Em caso negativo, há tempo e capital para realizar a pesquisa?

b. Estabelecer estratégias

A partir do *briefing*, o planejador estabelece qual o conteúdo básico que a mensagem deverá conter para que se alcancem os objetivos propostos.

Assim elaborada, a estratégia de comunicação agora será encaminhada para que a área de criação a formalize.

A mídia também receberá instruções para o planejamento dos veículos que serão utilizados.

c. Controlar a execução

O planejador é responsável pela finalização da campanha de comunicação e, portanto, deve acompanhar todo o processo para garantir que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos. Precisa também estar atento para que, se houver qualquer problema na execução, também haja condições para se efetuar as modificações necessárias.

d. Avaliar os resultados

O planejador deve sempre avaliar os resultados da campanha, e esta pode ser feita de duas formas, direta e indireta.

A forma direta é avaliada comparando os objetivos estabelecidos pelos resultados obtidos por meio de pesquisas, o que onera o processo.

Por outro lado, a forma indireta analisa os resultados finais frente à situação anterior, embora esses resultados possam ser afetados por outras variáveis que não apenas a comunicação. Esse processo, por ser mais econômico, acaba sendo o mais utilizado.

7.4.1 Agências de comunicação

É muito comum uma empresa ter uma ou até mais agências de propaganda e publicidade. Isto porque é tradicional dispor de uma verba definida para a chamada comunicação de marketing ou mercadológica, que é utilizada com certa constância.

Porém, para tratar dos outros assuntos de comunicação, como promoções, merchandising e marketing direto, oferecem frequentemente *jobs*, isto é, contratam agências diferentes para resolver especificamente um determinado problema. O mesmo ocorre com a comunicação interna, que, embora terceirizada, fica a cargo de outras empresas, assim como no caso de eventos e relações públicas.


Esse procedimento acarreta uma série de problemas, pois acaba faltando a todos os envolvidos com a comunicação, sejam eles executivos da empresa ou de agências, uma visão integral, o que resulta em dispersão no processo, descontinuidade e, às vezes, até inconsistência entre as informações.

A integração da comunicação, seja ela propaganda, publicidade, relações públicas, promoção, merchandising e outras permite uma atuação sinérgica com foco comum, evitando dispersões e permitindo maior economia no investimento com um efeito superior.

Outro cuidado que deve ser tomado nos planos de comunicação é ter presente a necessidade de integrar seus diferentes meios de veiculação, a fim de apresentar maior eficácia junto ao público-alvo.

Corrêa (2002, p. 33) apresenta o esquema de comunicação integrada que pode ser visto na **Tabela 7.4** a seguir:

Tabela 7.4 – Comunicação integrada

Formas de comunicação	Integração	Meios
Propaganda Promoção Relações públicas Marketing direto Eventos Merchandising Sites		Televisão Cinema Rádio Revistas Jornais <i>Outdoors</i> Correio Telefone Internet

Integrando as formas de comunicação e os seus respectivos meios, teremos uma campanha mais eficiente, pois, já na origem, serão estabelecidos os princípios, sempre levando em consideração as diferentes linguagens a serem utilizadas nos diferentes meios de comunicação.

Para concluir, vamos apresentar a **Tabela 7.5**, em que Corrêa (2002, p. 54) relaciona os processos de comunicação, as áreas de responsabilidade e suas etapas.

Tabela 7.5 – Elementos da cadeia de comunicação

Elementos da cadeia de comunicação					
Anunciante		Agência		Mídia	Mercado
Marketing <i>mix</i>	Posicionamento	Plano de comunicação		Meios	Público-alvo
<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Promoção ou propaganda • Praça ou ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Promessa básica • Justificativa • Atributos complementares da imagem desejada 	Estratégia de comunicação Objetivos Estratégias Táticas		<ul style="list-style-type: none"> • Televisão • Rádio • Revista • Jornal • Cinema • <i>Outdoor</i> • Outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Demográficos • Econômicos • Culturais • Étnicos • Religiosos • Psicológicos • Atitudinais • Comportamentais • Hábitos de compra • Hábitos de consumo • Estilo de vida
		Estratégia de criação <ul style="list-style-type: none"> • Problema • Objetivo • Posicionamento • Tema • Abordagem 	Estratégia de mídia <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Estratégia • Justificativa • Tática • Programação 		

Estudo de caso

Resultados do Plano de Comunicação da Enfacel

Como resultado do projeto de lançamento do novo produto:

1. A empresa viu sua participação de mercado ser ampliada.
 2. Inovou tecnologicamente, atendendo aos anseios que se faziam presentes no mercado naquele momento.
 3. Adequou a rentabilidade às necessidades da empresa.
 4. Gerou no mercado uma verdadeira mentalidade contra o fogo, inclusive com o lançamento de vários outros produtos por outras empresas como divisórias incombustíveis, fita isolante antichama, carpetes não propagativos ao fogo e forros altamente resistentes à chama.
 5. Manteve-se como primeira e única fornecedora de condutores elétricos não propagativos à chama por aproximadamente dois anos. Depois desse período, um concorrente também entrou nessa categoria sendo nos próximos seis meses seguido pela maioria.
 6. Atualmente todos os produtos são não propagativos à chama.
- Discuta em grupo se os resultados atingidos estão de acordo com as expectativas da Enfacel ao elaborar seu plano de comunicação.

QUESTÕES

1. Explique a diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional.
2. O que são oportunidades e ameaças?
3. Explique o que você entende por pontos fortes e pontos fracos.
4. A propaganda é dependente do marketing? Explique.
5. Explique o contexto em que a comunicação atua.
6. Como é formado o *mix* de comunicação ou composto de comunicação?
7. Descreva os riscos que uma agência de publicidade corre se os objetivos de comunicação não estiverem bem definidos.

8. Identifique os principais elementos de um *briefing*.
9. Qual a vantagem de se trabalhar com campanhas em lugar de *jobs* isolados?
10. Quais as principais etapas sob responsabilidade do anunciante?



CAPÍTULO 8

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Objetivos

- Apresentar as tecnologias da informação e da comunicação, bem como a criação de uma nova sociedade.
- Descrever o papel da comunicação na nova sociedade.
- Caracterizar as organizações e as tecnologias da informação e da comunicação.
- Descrever o novo mundo das organizações e da tecnologia da informação.

8.1 AS NOVAS TECNOLOGIAS E A SOCIEDADE NO NOVO MUNDO

Diante do computador, me vejo distante do meu mundo. Meu mundo era outro. Era diferente. Era um mundo das coisas simples e fáceis, da educação, do respeito, da humildade, da ética etc. Um mundo sem emoção?

As mudanças aconteciam lentamente. O tempo demorava a passar, as amizades eram feitas num simples jogo de futebol, brincávamos

na rua, escrevíamos a lápis ou a caneta em um caderno, a informação vinha dos livros, a espera pelas novidades se alongava, escrevíamos cartas à mão e as enviávamos pelo correio, usávamos o telefone, ouvíamos o rádio e as músicas em uma vitrola, tirávamos retratos, andávamos tranquilamente pelas ruas, não havia violência nem trânsito, era realmente outro mundo. Um mundo que não mais existe.

Esse mesmo computador determinou muitas mudanças em nossas vidas. Mudanças na forma de fazer amizades, de brincar, de escrever, de se comunicar e de se informar. Esse é o novo mundo. O mundo das tecnologias, um mundo bem diferente. Estamos diante de uma nova sociedade?

Para nos situarmos nessa discussão, vale relembrar o artigo de Siqueira (1995, p. 17): participamos da criação da sociedade pós-industrial. Nela, cresce a importância da informação, do conhecimento, da comunicação e das tecnologias a ela relacionadas, passando a afetar cada vez mais a vida do cidadão, da empresa ou do Estado. Sob nossos olhos, está nascendo uma nova sociedade: a sociedade da inteligência. Embora nem todos percebam, tudo muda nessa direção. Se bem orientada, essa torrente de transformações poderá nos conduzir a uma espécie de idade de ouro, na qual milhões de pessoas terão novas perspectivas de elevação da qualidade de vida.

Porém, a nova sociedade preconizada na década de 1990, tomou outro rumo neste século. Vejamos o que diz Puntel (2008, p. 17): assistimos ao emergir da sociedade de informação que tem originado uma “nova geração”. É aquela, em outras palavras, que diz respeito à “geração computer, geração cibernética, geração crítica, chip, card, cabo” etc. O protagonista da sociedade de informação é a geração “C”. Uma geração que não somente se comunica a distância, mas que, por meio da cibernética, com um monitor, cria uma realidade: a realidade virtual do mundo. O “C” se situou na sociedade como uma força prepotente que muda a forma de comunicação, a relacionalidade humana, a vida pessoal e a fisionomia intrínseca e extrínseca da sociedade. É um “ambiente vital”, uma cultura. Todos os autores pesquisados discutem o modelo de uma nova sociedade e possuem convicções claras sobre a influência das novas tecnologias em nossas vidas. Para Corrêa (2008, p. 169), a sociedade contemporânea, desde a consolidação das tecnologias digitais de informação e comunicação como forma e meio predominantes para se comunicar e informar, tem passado por

contínuas experiências de transição na economia, no ambiente, nas relações sociais e interpessoais. O importante nesse ponto do texto é a reflexão que se fazia anteriormente (década de 1990) sobre o papel dessas novas tecnologias na criação da nova sociedade. Para Siqueira (1995, p. 18), na base dessa sociedade, estão os componentes eletrônicos, verdadeiras unidades físicas que tornam realidade cotidiana o que há muito pouco tempo pareceria ficção. São esses objetos minúsculos que transformam radicalmente a indústria, que determinam as reduções drásticas dos preços, que levam à mudança de hábitos, que elevam a produtividade a níveis inimagináveis e criam uma nova cultura. A manipulação das novas tecnologias cria um novo mundo: o mundo virtual. Neste novo cenário, forma-se a mais vasta multidão solitária. Ela aparece espalhada pelas diferentes localidades, nações e regiões. No agora eletrônico, indivíduos isolados, anônimos, mas bem informados, podem reunir-se sem risco da violência ou da infecção, engajando-se em debates, em troca de informações ou meramente não fazendo nada (Puntel, 2008, p. 28).

Vejamos o que dizia Siqueira (1995, p. 17): essas novas tecnologias estão promovendo uma revolução silenciosa. Talvez por isso mesmo, a maioria das pessoas parece não dar tanta importância para essas mudanças. Poucos são os que enxergam o novo cenário e avaliam o significado dessa fusão, dessa convergência de tecnologias, do poder de transformação que soma as potencialidades da informática, das telecomunicações digitais, dos satélites, da eletrônica de laser, da automação do escritório, da robotização industrial e, em breve, da biotecnologia. Na década de 1990, se tornava difícil fazer uma avaliação do que poderia vir a acontecer com as novas tecnologias. Porém, agora, as coisas são bem diferentes. Vejamos o que diz Puntel (2008, p. 14): as novas tecnologias da comunicação constituem um aspecto essencial da sociedade industrial avançada: dos bancos de dados aos instrumentos interativos, da alta definição à realidade virtual, do satélite à fibra ótica, do telefone celular ao fax, à internet. A perspectiva futurística da comunicação é constituída pelas “autoestradas” eletrônicas, que apresentam o planeta envolto em uma infinita rede comunicativa através da qual, em qualquer lugar do globo, pode-se entrar em contato com outra pessoa, outra cultura, outro trabalho, outro entretenimento. A cena socioeconômica atual assiste ao predomínio dos sistemas em rede, produzindo relações operativas complexas, controles menos hierarquizados, fluxos de trabalho e comunicação

colaborativos, e formas de relacionamento inovadoras, mediadas por processos tipificados como mídia social (Correa, 2008, p. 170).

Para Puntel (2008, p. 18), as pessoas se encontram despreparadas diante das novas tecnologias, e, assim, aparece o risco de não as usarem adequadamente. Mas aqui surge um grande desafio: não se trata apenas de nos prepararmos “profissionalmente” para o uso das novas tecnologias e assim sabermos “mecanicamente” operacionalizar as novas invenções. O eixo fundamental reside no fato de compreender o que significa encontrar-se diante de uma verdadeira “revolução” tecnológica que exige ir além dos instrumentos e tomar consciência das “mudanças” fundamentais que as novas tecnologias operam nos indivíduos e na sociedade, por exemplo, nas relações familiares, de trabalho etc. Vejamos a constatação feita na década de 1990 por Siqueira (1995, p. 19): o advento dessa nova sociedade, no entanto, não irá acontecer num passe de mágica, como por geração espontânea, sem esforço coletivo organizado, sem vontade política nacional, sem conflitos políticos e culturais muito mais sérios do que os deste fim de século. Por isso, seria ingenuidade ver apenas o lado positivo e espetacular desse mundo novo tecnológico que se descortina rapidamente diante dos nossos olhos. Diante do computador, e relendo meu texto, me vejo diante de um mundo ainda mais diferente, o mundo da “velocidade” da informação e da comunicação. Um mundo sem fronteiras e sem limites, no qual tudo pode acontecer. Veremos os próximos capítulos na frente de uma tela de computador.

A questão que se coloca nesse momento é a definição do papel da comunicação nessa nova sociedade. Como se realizará essa comunicação?

É redundante dizer que a comunicação é um dos fenômenos mais importantes dos séculos XX e XXI. Mas não deixa de ser admirável que, embora Aristóteles tenha chamado o ser humano de “animal falante”, foi só no século XIX que nos definimos em termos de nossa capacidade de nos comunicarmos uns com os outros (Puntel, 2008, p. 11). Podemos dizer que o universo da comunicação foi bastante influenciado pelas novas tecnologias, pois transformaram as características das modalidades operativas, dos valores e dos aspectos culturais. Nesse contexto, ocorre uma mudança que dá início a uma série de transformações, inclusive no modo de vermos o computador, isto é, os instrumentos informáticos não são concebidos apenas como meios

de transformação e uso da informação, mas também como instrumento de suporte para outras atividades do indivíduo (Puntel, 2008, p. 13). A comunicação em sua trajetória e nas suas diferentes etapas evoluiu para um fenômeno que chamaremos de cultura midiática. É uma nova forma de organização da vida das pessoas. As tecnologias comunicativas atuais, o processo de produção medial, as ciências da comunicação, o uso difuso mundial das “máquinas de comunicar” têm operado uma revolução: a comunicação não é mais um conjunto de meios “singulares” (imprensa, jornal, cinema, rádio, televisão), vistos separadamente, a que muitos chamam de meios de massa (*mass media*), mas se tornou um “ambiente vital”, isto é, uma cultura que influi e na qual se move cada aspecto individual e social da vida (Puntel, 2008, p. 15).

Nesse novo mundo, as rupturas de tempo e espaço, de meios e fins, de produção e recepção, propiciadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, se expressam pelas possibilidades da velocidade nas infovias, nas inúmeras dimensões do ciberespaço, nas alternativas pelo mundo digital, nas acepções possíveis do virtual e do hipertextual, nas potencialidades presentes na criação e na estética, nas oportunidades que criam a dicotomia representação-simulação, enfim, já como um *slogan*, são as tecnologias do pensamento. O computador, a internet, os blogs, os *games*, o Youtube, o Orkut são bons exemplos de como tecnologias e linguagens se aglutinam em um mundo de mutações que chegam à matriz dos processos que as fundamentam, ao mesmo tempo em que as diferenciam, como resultados na cultura, na política e na economia, na construção do saber e do poder (Sousa, 2008, p. 55-56). Vejamos o que dizia Siqueira (1995, p. 17): as novas tecnologias da informação funcionam até como instrumento de transformação política do mundo. Em lugar de canhões, o que prevalece é a informação, a disseminação das ideias. Em lugar de revolução pela força, temos que buscar a revolução do conhecimento e da comunicação. Para que a revolução do conhecimento e da comunicação se torne realidade, as novas tecnologias, com suas linguagens, tornam-se, então, elemento articulador na configuração histórico-social de vida (articulam ideias, sentimentos, trabalho, relações, comportamentos... estilos de vida) (Puntel, 2008, p. 27). Para Alvarenga (2008, p. 267), colada ao processo de comunicação, reflete os conhecimentos absorvidos e disponibilizados pelas pessoas, já que permite a expressão de ideias, perspectivas, expectativas, atitudes em relação a objetos, pessoas e situações.

É ela, portanto, um elemento extremamente valioso na aquisição e na gerência de conhecimento. Isso redundava que o conhecimento pode ser aprendido por meio da interação pessoa-pessoa, pessoa-grupo, grupo-grupo, organização-organização, pela comunicação. Porém, existem problemas. Vejamos o que diz Bueno (2009, p. 112): a comunicação potencializada pelas novas tecnologias tem o condão de desencadear um processo não controlável, que, ao instaurar desconfiança e euforia, altera o ritmo das coisas, sintonizada que está com a volatilidade da “nova economia”. A comunicação na “nova economia” tende a ser, por isso, essencialmente *hacker*, não apenas porque burla sistemas de segurança, mas porque, ao acelerar o ritmo da viagem (repleta de cliques e *downloads* sucessivos), causa vertigens nos tripulantes, impedindo-os de raciocinar com lucidez. Pode-se admitir, portanto, que ela esteja capacitada a provocar panes no sistema mental dos usuários, “deletando” arquivos importantes de sua memória, em especial aqueles que garantem o perfeito funcionamento do espírito crítico (Bueno, 2009, p. 116-117). O que será das pessoas nesse novo mundo?

8.2 AS ORGANIZAÇÕES E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Uma das tendências previstas para este início de século e que as empresas precisam enfrentar “é a substituição fundamental de uma economia mundial baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais para a baseada no valor do conhecimento, na informação e na inovação” (Kiernan, 1998, p. 2). O cenário atual tornou essa tendência um fato. As organizações oscilam diante das descontinuidades advindas do crescente nível de globalização, hipercompetição e novas descobertas, como computadores orgânicos, tecnologia de reconhecimento digital, *laser*, realidade virtual, óptica, genética, mapa dos genomas, nanotecnologia. Novos conhecimentos são introduzidos em ritmo galopante, alteram o desenrolar dos negócios e rapidamente transformam o mundo. Dados e informações chegam de múltiplas direções, tornando a evolução inexorável. O mundo ficou pequeno. As ideias se movem à velocidade da luz. Os trabalhos são portáteis, acompanham as pessoas para onde elas forem (Alvarenga, 2008, p. 255). Hoje, o problema não é o acesso à informação e ao conhecimento, já que existem disponibilidade e tecnologia para obtê-los. O pro-

blema está na segurança e na qualidade dos dados e informações que se quer ou de que se necessita.

Dados referem-se a elementos objetivos sobre uma série de eventos ou, ainda, a registros organizados de uma determinada operação. Os dados não têm qualquer significado em si mesmos, não fornecem qualquer julgamento ou interpretação dos eventos. As informações correspondem a uma representação mental do mundo e sua obtenção envolve coletar, classificar, aglutinar dados tratados, contextualizados, categorizados. A informação agrega ativos que serão transformados em conhecimento, se estiverem inseridos em uma rede de relações que lhe confira significado e utilidade (Angeloni, 2002, p. 15). Os conhecimentos são construídos pelo próprio sujeito, por meio das informações que obtêm, das situações que experimenta em seu ambiente e também a partir do que experimentou, do que já viveu. Refere-se à percepção, à compreensão ou à apropriação sobre um objeto a que o sujeito chega mediante experimentação, abstração ou estudo e que pode ser transmitida a outros por meio de linguagem que proporcione comunicação efetiva. O conhecimento é construído e reconstruído permanentemente (Alvarenga, 2008, p. 259). A ferramenta indispensável e, portanto, mais comum para valorizar a inteligência organizacional é a valorização da linguagem em todos os seus aspectos, por ser ela a mediadora das relações humanas (Couto e Soares, 2004).

Para Bueno (2009, p. 121), a nova cultura da comunicação tem como pressuposto a colaboração em massa, ou seja, organizações e cidadãos estão buscando estabelecer parcerias para criar, inventar, produzir, comercializar e mesmo distribuir globalmente bens, serviços e, sobretudo, conteúdos. As novas tecnologias libertaram de maneira irrevogável as pessoas do controle exercido por chefias, empresas de comunicação e, especialmente, de um processo de gestão que as impedia de ser efetivamente protagonistas. Nessa nova dinâmica de participação e criação, cidadãos, em grupo ou isoladamente, promovem ações de mobilização, compartilham informações, conhecimentos, vivências, influenciando de forma drástica o universo dos negócios. Portanto, a sociedade da informação, caracterizada pelo ritmo frenético das mudanças, por uma nova geografia (ou mais adequadamente uma nova geopolítica) no mundo dos negócios e pela integração acelerada das diversas mídias, vem alterando drasticamen-

te o perfil tradicional das organizações empresariais. Sobretudo, tem provocado uma mudança profunda no relacionamento entre as corporações e seus distintos públicos de interesse (Bueno, 2009, p. 111).

8.3 O NOVO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O novo mundo das organizações será diferente, pois, com o surgimento das novas tecnologias, exige-se a formação de um novo modelo organizacional mais flexível, participativo e pró-ativo. Uma parte significativa das ideias e teorias sobre as organizações, surgidas nas últimas décadas, enfatiza a necessidade de que haja um processo de transformação das crenças que formam a base do modelo burocrático. Essa necessidade de transformação abrange as mais diferentes dimensões da vida organizacional, tais como: a estratégia empresarial, a cultura organizacional, os processos operacionais, a estrutura, o modelo de gestão, o processo de decisão, a tecnologia e a capacidade de aprendizado e inovação.

Se entendermos que a tecnologia da informação é parte integrante do modo de criar um novo modelo organizacional e que afeta as mais diferentes dimensões da vida organizacional, será de fundamental importância investir nessas novas tecnologias. Porém, não basta aplicar recursos apenas em equipamentos ou em sistemas de informações gerenciais. É preciso investimentos no processo de mudança organizacional, no conhecimento como recurso estratégico e na capacitação das pessoas para adaptação a uma nova realidade. Para Koltermann, o conceito de tecnologia da informação é mais abrangente do que o processamento de dados, os sistemas de informação, a engenharia de *software*, a informática ou os conjuntos de *hardware* e *software*. Este conceito envolve aspectos que compreendem o elemento humano e os enfoques administrativo e organizacional.

O mundo das organizações tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas à tecnologia da informação. Essa relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou aplicações, com a intenção de atender as necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de oportunidades criadas pelas recentes tecnologias ou formas de suas aplicações.

Portanto, a tecnologia da informação apresenta-se hoje como ferramenta essencial para as empresas, permitindo agilidade, flexibilidade, confiança e credibilidade, para que deliberações importantes e decisivas possam ser tomadas. Conscientizar sobre a importância do uso desta ferramenta e dos benefícios que traz para empresas e profissionais demonstra a busca por diferenciais e conhecimentos tecnológicos que agreguem resultados positivos às organizações.

No novo mundo das organizações, empresas de vários setores têm considerado imprescindível realizar significativos investimentos em tecnologia da informação (TI), passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nessa tecnologia. Para os administradores dessas organizações, o conhecimento sobre o valor estratégico de TI e sobre os aspectos relativos ao desenvolvimento de seus projetos, considerando suas particularidades e as melhores práticas de gerenciamento, é essencial, pelo investimento que representa e pela dependência cada vez mais significativa que elas têm dessa tecnologia.

As organizações e seus administradores já entenderam que os investimentos em TI se fazem necessários, e que a sua aplicação e implementação será de fundamental importância para se formar um novo modelo organizacional. Sendo assim, vejamos as considerações de dois autores sobre a aplicação da tecnologia da informação.

Para Silva:

O desenvolvimento e a implementação de aplicações de TI em uma organização apresentam suas próprias características as quais devem ser estudadas e planejadas de acordo com o ambiente. É preciso descrever as variáveis e os fatores críticos de sucesso que devem ser considerados e estudados no processo de desenvolvimento e implementação de aplicações de TI ou ainda na elaboração de cenários alternativos no processo de planejamento de tecnologia da informação.

A segunda consideração feita por Prado leva em consideração o seguinte:

Para aplicar a tecnologia da informação e obter êxito, a empresa deve planejar minuciosamente como esta será absorvida no ambiente. Em vários casos, empresas que aplicaram uma estrutura moderna como a tecnologia de informação tiveram que anteriormente preparar o ambiente para um processo de grandes mudanças. Desta forma, conscientizando e treinando colaboradores, tornou-se muito mais fácil a aplicação da tecnologia da informação, propiciando a obtenção de resultados muito significativos. A escolha da melhor metodologia, técnicas e ferramentas para desenvolver sistemas de informação com boa qualidade, são fatores preponderantes para a obtenção do sucesso. Obviamente que, juntamente a isso, a empresa deve dispor de recursos humanos competentes, produtivos e motivados. Os sistemas criados utilizando os conceitos da tecnologia da informação fornecem condições para que a empresa possa tomar decisões corretas e exatas, propiciando que a mesma venha sempre a atingir um bom desempenho. Para isto, os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) devem apresentar alta confiabilidade e consistência nas informações e resultados fornecidos. Os Sistemas de Informações Gerenciais devem ser eficazmente planejados, projetados e implementados corretamente. Integrar, interagir, comunicar, otimizar, relacionar, aprimorar e principalmente inovar. Estes são apenas alguns fatores e procedimentos que nunca devem ser esquecidos por uma empresa que deseja se tornar competitiva e atingir um alto desempenho através da tecnologia da informação. Cabe ressaltar que, planejamento, comprometimento, atenção aos detalhes, atuação corretiva e melhoria contínua, também são componentes primordiais para a obtenção do sucesso.

Atualmente, a moderna tecnologia da informação é vista como umas das maiores e mais poderosas influências no planejamento das

organizações e, somada à tecnologia de comunicação, permitem, portanto, melhorar a qualidade de vários aspectos dos negócios.

Em pesquisa realizada por Albertin (2001), podemos destacar várias contribuições da tecnologia de informação para as organizações. Veremos a seguir quais são elas.

Relacionamento

Atualmente, as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às companhias melhorar a coleta de informações sobre seu ambiente de além da fronteira, estabelecer parcerias baseadas em meios eletrônicos com seus clientes e fornecedores, e compartilhar com seus concorrentes plataformas e mercados eletrônicos.

Customização em massa

A customização em massa oferece a oportunidade de o cliente tomar parte do projeto do próprio produto ou serviço.

Inovação de produtos

A flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial atual, facultadas pela TI, que possibilitam sentir e responder rapidamente às mudanças das necessidades e particularidades dos clientes.

Novos canais de venda e distribuição

Em virtude de seu alcance direto e de sua natureza bidirecional na comunicação de informações, os sistemas de TI representam um novo canal de vendas e distribuição tanto para os produtos já existentes quanto para os lançamentos.

Promoção de produtos

Por meio de um contato direto, rico em informações e interativo com os clientes, a TI pode melhorar a promoção de produtos e serviços.

Novas oportunidades de negócio

Alterando as estruturas dos setores, os sistemas de TI ensejam o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla dis-

ponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.

Estratégia competitiva

A TI pode colaborar com a estratégia competitiva das empresas quando:

- Proporciona vantagens de custos.
- Permite a diferenciação de seus produtos e serviços.
- Possibilita um melhor relacionamento com clientes.
- Permite facilitado acesso em alguns mercados.
- Possibilita o estabelecimento de barreiras de entrada.
- Auxilia a introdução de produtos substitutos.
- Facilita a eliminação de intermediários.
- Faculta o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação.
- Permite novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

Economia direta

Utilizando uma infraestrutura digital pública e compartilhada, tal como a internet, comparada a uma infraestrutura própria, a TI pode reduzir significativamente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes.

Infraestrutura pública

A criação e utilização de uma infraestrutura pública, que seja composta de equipamentos de acesso, estruturas de alcance local e redes globais de informações, é a forma de garantir fácil e livre-acesso a um custo não proibitivo ao ambiente digital da TI.

No desenvolvimento desse texto, destaquei algumas das principais ideias sobre a tecnologia da informação e sua importância, sem a intenção de definir e nem de esgotar o assunto. O texto serve de parâmetro para a reflexão e para o encaminhamento de estudos futuros.

8.4 A RELAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO

Com a evolução das empresas no que tange à redefinição dos conceitos administrativos e à condução dos negócios, as atividades em comunicação, que eram, antigamente, percebidas e desenvolvidas apenas na edição de simples publicações empresariais e em muito pouco de assessoria de imprensa e marketing, ganharam um novo espaço que consolida a sociedade e a era da informação. Atualmente, as organizações estão assimilando as ideias dessa sociedade e estão assumindo a informação e a comunicação como valores centrais. Dentre as várias inovações tecnológicas que surgiram nos últimos tempos, estão: computador pessoal, diferentes tipos de *software* que incrementam o potencial de informação, as redes de computadores, o correio eletrônico, a internet etc. A adoção dessas novas tecnologias, sobretudo no que tange aos mecanismos de comunicação (ex.: correio eletrônico, internet), tem sido marcada por um elevado nível de crença no poder transformador da mídia tecnológica. Compreender a mudança organizacional significa compreender o modo como se desenvolve a linguagem, a comunicação. Nesse sentido, é importante que, ao analisar o contexto da mudança, busquem-se teorias que possam fornecer um melhor apoio ao entendimento do processo de construção dessa linguagem (Silva).

A comunicação organizacional, que abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos, é hoje encarada como um processo integrado do qual nenhuma empresa moderna pode abrir mão, a menos que queira fadar-se ao insucesso. A comunicação organizacional e suas modalidades lançam mão, hoje, de uma articulação e de um processo sistêmico que, conforme Kunsch (1999), viabilizam toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores por meio de metodologias e técnicas de comunicação institucional e, inclusive, da mercadológica, as quais remetem à construção interna e externa da credibilidade empresarial. Nesse cenário, onde uma visão que promova o equilíbrio entre empregado e empregador na mesma equação de trabalho e qualidade de vida do profissional, se faz necessária uma comunicação que passe, igualmente, por todos os níveis da pirâmide organizacional. E é aí que se encaixa a comunicação interna. Incorpo-

rada a um conjunto de definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, estabelece canais que permitem o relacionamento ágil e transparente com vistas no conhecimento e na correta compreensão do ambiente e dos objetivos empresariais.

Para Kunsch (2003), a primeira constatação a ser feita sobre isso é perceber a comunicação interna como uma área estratégica. Para que aquela visão possa ser absorvida não só pela cúpula diretiva, mas também pelos agentes internos envolvidos, é necessário que os gestores a percebam como um ato de comunhão de ideias, de geração de conhecimento e de estabelecimento de diálogo. Assim, bem como o processo de comunicação pressupõe uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas ou, ainda, como modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas, a comunicação organizacional pressupõe, atualmente, evolução de conceito.

A comunicação caminha, por inteiro, para assumir uma nova perspectiva, na qual um universo integrado, munido de profissionais capacitados e do uso dos adventos da tecnologia da informação, sustenta a inteligência empresarial: a comunicação, conforme Bueno (2003) irá se respaldar em bancos de dados mais inteligentes, em conhecimento mais profundo e em canais de comunicação que caminharão lado a lado com o planejamento e o processo de tomada de decisão nas organizações. Isso seria fruto de um novo modelo organizacional?

8.5 AS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO

Com as incertezas e mudanças pelas quais o mundo tem passado, ficou muito mais difícil decidir e planejar as ações futuras das organizações. Primeiro, pela grande quantidade de informações e dados que circulam todos os dias. Segundo, porque elas não possuem mecanismos adequados para a obtenção e controle da informação estratégica. Portanto, será de fundamental importância que as organizações do “futuro” façam investimentos pesados no desenvolvimento e na implementação de projetos de tecnologia da informação, entendendo que esta deve ser transformada em conhecimento estratégico.

Essas organizações do “futuro” aprenderão que reter esse conhecimento é a única maneira de se alcançar uma vantagem compe-

titiva perante os concorrentes. A comunicação e a informação terão um papel preponderante na formação de um novo modelo organizacional e na conquista dessa vantagem competitiva. A informação é a “matéria-prima” mais importante na tomada de decisões futuras. E a comunicação é a única forma existente para disseminá-la. Isso se efetivará somente pela linguagem e pelo relacionamento entre as pessoas na organização, e o conhecimento só será alcançado pelo esforço delas na criação de uma nova realidade para a própria organização.

Estudo de caso

Comunicação e Tecnologia da Informação na Totvs¹

Totvs lança rede social corporativa e propõe uso como interface do **ERP**

Além da própria Totvs, seis clientes já fazem uso experimental da rede by You. Outros cem serão convidados a usá-la este ano.

A ideia de transformar a rede social em interface para *software* de gestão, de modo que a partir de uma única identificação, segura, os usuários possam tirar proveito de um ambiente de interação que alie seus perfis pessoal e profissional, é a proposta da Totvs ao lançar a rede social corporativa by You.

Já em uso pelos 12 mil funcionários da Totvs, aqui e no exterior, e seis clientes em fase piloto, a rede criada pela empresa permite que profissionais rigorosamente qualificados e autenticados por um sistema próprio de certificação (o C-You) interajam, colaborem, prospectem e gerem negócios compartilhando informações e conhecimentos em um ambiente seguro, com diferentes níveis de integração com redes sociais abertas e públicas como o Facebook, o Twitter, o LinkedIn e o YouTube. Outros cem clientes da Totvs serão convidados a participar da rede ainda este ano. E só em 2012 a solução será aberta, no modelo de licenciamento, para qualquer empresa interessada em participar do universo Totvs, mesmo não sendo cliente de outros produtos e serviços da companhia.

“O modelo de negócio é o de venda de licenças [certificações]. Cobramos entre 5 e 15 reais por usuário, dependendo do tipo de dispositivo de segurança escolhido para o controle de acesso, que pode ir da simples senha até o uso de um certificado digital”, explica Laércio Cosentino, presidente da Totvs.

continua >>

1 Por redação da Computerworld – 26 de maio de 2011 – 16h29.

A by You é totalmente integrada à solução de ECM da Totvs. E esse é um dos pontos-chave da iniciativa. “Sabemos que sem processos bem definidos, os usuários não conseguirão tirar proveito da camada de relacionamento que estamos acrescentando”, comenta Cosentino. É preciso que as empresas tenham seus processos bem delineados para que o novo conceito de plataforma de trabalho colaborativo, proposta pela Totvs, em que as ferramentas de produtividade, os *softwares* aplicativos, os ambientes de colaboração, as comunidades e o *marketplace* concentrem-se de forma contextualizada e que funcionem.

“Para usar a rede social by You é preciso educar os usuários. Por isso, desenvolvemos uma metodologia de implantação, por meio da Totvs Consulting, para que a empresa cumpra todas as etapas que consideramos necessárias à criação e ao desenvolvimento do conceito de empresa conectada”, explica Cosentino. Na própria Totvs a implantação foi feita em fases e levou cinco meses para chegar a todos os funcionários.

Na visão da Totvs, se bem usada, a rede by You poderá levar à melhoria no fluxo de interações com parceiros de negócios, identificação de novas tendências e oportunidades comerciais, e ainda proporcionar agilidade na comunicação entre seus participantes, compartilhamento de conhecimento corporativo, aumento do potencial de inovação e identificação e reconhecimento de novos talentos e novas lideranças.

Dois ambientes distintos

Ao logar na rede social, o usuário tem acesso a dois ambientes, funcionalmente similares, mas com diferenciação gráfica e de ferramentas disponíveis para uso: um pessoal, outro corporativo. No ambiente pessoal, o usuário é livre para definir suas preferências. No corporativo, segue as definições de uso predefinidas pela empresa.

Em outras palavras: no perfil pessoal, as pessoas podem formar suas comunidades ligadas a temas culturais, esportivos e voluntariados, de modo a cuidarem melhor de seus relacionamentos interpessoais na empresa, com os colegas de trabalho. Também têm a liberdade de especificar se suas interações podem ou não ser automaticamente publicadas em seus perfis pessoais no Facebook, LinkedIn, Twitter etc.

continua >>

Já na área corporativa, chamada pela Totvs de “rede do propósito”, o objetivo é que as pessoas compartilhem seus conhecimentos e colaborem com ideias, falem sobre a sua área de atuação profissional e explorem suas competências. Quem modera todo esse fluxo de informação é a própria empresa usuária, por meio de um comitê gestor, que cuida da disciplina, agilidade e formalidade dos processos e até do papel que cada usuário desempenhará na rede, para cada tipo de interação.

“Não à toa, a questão da certificação de segurança sempre foi uma prerrogativa da Totvs para que essa rede pudesse ser oferecida aos nossos clientes. Podemos garantir que os dados de um determinado perfil ou empresa só sejam acessados por quem for autorizado pelo dono dos dados”, afirma Cosentino.

A ideia da Totvs, que no modelo de licenciamento ganhará com a venda de *software* e infraestrutura, é a de que esse novo ambiente corporativo possa promover maior produtividade também a partir da integração com aplicativos, sistemas de gestão (ERP), e até um *marketplace*: um shopping *on-line* para geração de negócios entre as corporações por meio inclusive do desenvolvimento de lojas virtuais das empresas para venda direta de produtos e serviços.

Não foi falado abertamente pela Totvs, mas o uso da rede by You auxilia, em muito, o uso seguro das redes sociais no ambiente de trabalho. Controles embutidos no sistema são capazes de identificar o tempo gasto com as interações pessoais e as profissionais, além da qualidade das interações profissionais.

“Aqui na empresa, o uso da by You tem nos permitido identificar talentos, lideranças e até promover mudanças na cultura organizacional”, chegou a comentar o presidente da Totvs.

Questões para Discussão

1. A Totvs está propondo uma interação entre a tecnologia da informação e a comunicação organizacional?
2. A utilização da rede social corporativa by You pode trazer que tipos de vantagens para a comunicação organizacional das empresas?
3. Como esta técnica pode modificar o modelo organizacional existente nas empresas, estando atrelada a um *software* de gestão?
4. Que benefícios esta técnica pode trazer para as pessoas e para a cultura organizacional das empresas?

QUESTÕES

1. O que é sociedade da informação e qual o papel das novas tecnologias na criação dessa nova sociedade?
2. As novas tecnologias da comunicação constituem um aspecto essencial da sociedade industrial avançada? Justifique.
3. Qual é o papel da comunicação nessa nova sociedade? Como será essa comunicação?
4. Comente a seguinte afirmação: “As novas tecnologias da informação funcionam até como instrumento de transformação política do mundo. Em lugar de canhões, o que prevalece é a informação, a disseminação das ideias. Em lugar de revolução pela força, temos que buscar a revolução do conhecimento e da comunicação”.
5. Qual é a relação entre dados, informações e conhecimento? Justifique.
6. Comente a seguinte afirmação: “O mundo ficou pequeno. As ideias se movem à velocidade da luz. Os trabalhos são portáteis, acompanham as pessoas para onde elas forem.”
7. Qual é a importância da tecnologia da informação na criação de um novo modelo organizacional?
8. Que características devem ser estudadas e planejadas no desenvolvimento e na aplicação de um projeto de tecnologia da informação?
9. Segundo Albertin, quais são as contribuições da tecnologia de informação para as organizações? Cite pelo menos três dessas contribuições e explique.
10. Comente a seguinte afirmação: “A comunicação caminha, por inteiro, para assumir uma nova perspectiva, onde um universo integrado, munido de profissionais capacitados e do uso dos adventos da tecnologia da informação, sustenta a inteligência empresarial.”



CAPÍTULO 9

ÉTICA NA COMUNICAÇÃO

Objetivos

- Apresentar as transformações que criam uma nova condição de comunicação: a nova cultura comunicativa.
- Descrever a nova cultura da comunicação na formação da personalidade ética.
- Descrever as linguagens, as relações pessoais e a comunicação.
- Apresentar a ética na comunicação: ética da informação, ética jornalística e ética organizacional.
- Apresentar a ética da comunicação e o novo modelo ético.

9.1 INTRODUÇÃO

Quando iniciei o planejamento deste texto, não imaginei que teria dificuldades para escrevê-lo, porém, a primeira foi encontrar livros que abordassem o assunto de forma mais específica. Outra dificuldade foi entender as abordagens dos autores, que nem sempre são tão claros em suas explicações. Mas a dificuldade maior apareceu ao final de minha pesquisa bibliográfica, pois descobri que a ética na comunicação interessa muito mais aos acadêmicos do que aos profissionais de comunicação. Não quer dizer que esses profissionais não sejam éticos em suas atividades. O pro-

blema está nas consequências que o comportamento ético pode acarretar para suas carreiras, que, muitas vezes, são contrárias aos interesses das empresas de comunicação, pois o importante é vender o jornal, produzir anúncios para comercializar os produtos e serviços dos clientes, criar uma reputação para a empresa-cliente etc. A questão que se coloca é a seguinte: Quais as transformações da comunicação, na cultura e na sociedade atualmente? A nova condição da comunicação influenciará a identidade das pessoas? Qual a relação da identidade das pessoas com a ética? O que é ética? Ela realmente está presente na comunicação, prioriza os interesses dos leitores, consumidores e públicos de interesse da empresa, ou é apenas cortina de fumaça para encobrir comportamentos antiéticos dos “donos” da informação? A ética organizacional difere da ética do profissional de comunicação organizacional?

Para tentarmos responder a essa e a muitas outras perguntas, é importante analisarmos as transformações que vêm ocorrendo na comunicação, na cultura e na sociedade. Percebemos uma mudança radical na forma com que as pessoas se comunicam hoje; é a atual condição da comunicação.

Acompanhando a história da humanidade por meio de expressões corporais, gestos, ruídos, sons, palavras, desenhos, escrita e outros sinais naturais ou convencionais, a comunicação revela uma capacidade inata e se constituiu numa das manifestações próprias da condição humana. Hoje, elas não apenas somam-se rapidamente umas às outras, como também interagem de tal maneira que se apresentam ao mesmo tempo como resultantes e geradoras de uma nova condição. Imagens, ícones, índices, símbolos, textos e hipertextos, que aparecem e desaparecem, podendo ser somados, mesclados, revestidos, substituídos a qualquer momento, são a expressão desta recente cultura comunicativa, que associa as mais surpreendentes formas e gera as mais surpreendentes realidades (Moser, p. 31-32).

Em alguns segundos, consigo me comunicar com qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo. Algo inédito do ponto de vista da comunicação.

Velocidade e complexidade fazem perceber novos desdobramentos nos campos da linguagem e da semiótica, em que a comunicação de massa, a multimídia e a digitalização se apresentam como sendo mais do que simples palavras: são expressões de uma realidade,

de fato inédita e de difícil apreensão. Instala-se, assim, um verdadeiro paradoxo em que o mundo real e o mundo virtual se entrecruzam continuamente e em que, na simplicidade de toques rápidos, se escondem sofisticadas operações. É ainda nesse contexto que a interação entre seres humanos e máquinas não deixa dúvidas de que nos encontramos mergulhados na cibercultura, que carrega consigo questões antropológicas e éticas revestidas de uma densidade até pouco inimagináveis (Moser, p. 32-33).

Se observarmos a história da humanidade, perceberemos que transformações como essa acontecem de tempos em tempos. Porém, essa é uma mudança muito rápida e profunda, é algo muito novo. Será que estamos diante de uma nova **revolução**? Poderíamos dizer que a cibercultura é uma nova **revolução**? Por exemplo: a Revolução Francesa criou um clima favorável para uma série de desdobramentos que ultrapassaram os limites sociopolíticos, gerando uma nova condição de vida para a sociedade como um todo. Ela provocou uma consciência revolucionária, que passou a se projetar para além das fronteiras do espaço e do tempo. Já a Revolução Industrial, com as sucessivas descobertas (máquina a vapor, eletricidade, telegrafia, telefonia e tantos outros inventos posteriores) não só criou fatos novos, mas também uma nova cultura. Isto significa que, juntamente com a sucessão e concatenação dos inventos, se criou uma nova maneira de trabalhar, de pensar, de se organizar em sociedade. Quando se pensa no que vem ocorrendo nas últimas décadas, sobretudo no campo das ciências humanas, das tecnologias e das comunicações, tem-se a sensação de que isto é mais do que uma revolução. Assim, transformações que demandavam longos períodos históricos agora ocorrem com a **rapidez de um raio**, criando cenários tão novos e surpreendentes que todos passam a se sentir num mundo mais virtual do que palpável e convencionalmente considerado como real. Essa convergência científica e tecnológica está produzindo mais do que uma revolução: ela está gerando uma nova condição humana (Moser, p. 33-35).

9.2 CULTURA DE COMUNICAÇÃO

Estamos vendo o surgimento de uma nova cultura de comunicação, uma nova forma de agir, pensar e de sentir. Uma nova forma de organização social. É o que chamaremos de uma nova condição comuni-

cativa. Para entendermos o significado dessa expressão é importante definirmos linguagem e semiótica. O fato é que, em suas muitas e possíveis acepções, a linguagem sempre vem sendo considerada como a alma da comunicação e como aquilo que possibilita aos seres humanos se transformarem em sujeitos e assumirem uma significância cultural. A filosofia da linguagem recebeu um novo e decisivo impulso com a semiótica. Se formos à raiz grega da palavra *semeion*, perceberemos que a semiótica se refere aos sinais propriamente ditos, pois se transforma hoje numa espécie de passagem entre o que é considerado o mundo real, que pode ser visto, tocado, descrito, sentido, e o mundo virtual, que se coloca em outras dimensões, nem por isso menos real. É exatamente por este mundo virtual que passam a ser veiculadas, com mais força do que nunca, ideias, convicções, mitos e sentimentos. Com isso, torna-se mais fácil perceber o que vem sendo desenhado no mundo das comunicações nestas últimas décadas e nestes últimos anos: as comunicações, sempre existentes, vão se tornando complexas à medida que as sociedades se tornam complexas e se transformam em comunicações de massa que, por sua vez, vão se abrindo para a multimídia. E a multimídia se abre para a era digital. O círculo completo possibilita uma melhor aproximação e um melhor entendimento da nova condição comunicativa em que vivemos em nossos dias (Moser, p. 40-45).

Para entender essa nova condição comunicativa, é importante nos remetermos ao conceito de cultura. Para Charles Taylor, a definição antropológica de cultura é a seguinte: mecanismo cumulativo de conhecimentos, crenças, artes, leis, costumes, hábitos e aptidões em sociedade.

É essa compreensão de fundo antropológico que se faz presente quando se fala em revolução cultural. Em suas inúmeras facetas, as comunicações encontram-se no centro da produção e da partilha imediata dos bens produzidos: conhecimentos, ideias, sentimentos, arte e todo o tipo de serviços ligados a essa nova cultura.

A nova condição comunicativa nos motiva a pensar em questões muito antigas sobre a identidade das pessoas e das culturas, sobretudo naquilo que elas representam como portadoras de pressupostos antropológicos e éticos. Por isso, é importante destacar os propulsores dessa nova condição.

Ao menos três vetores devem ser destacados como propulsores da nova condição antropológica, com previsíveis repercussões nos campos dos valores e comportamentos pessoais, socioculturais e até religiosos. O primeiro é o da biogenética; o segundo, o das neurociências; o terceiro, o da digitalização. É só à luz das biotecnologias, das neurotecnologias e da digitalização que se percebe melhor a questão da identidade em todos os níveis e expressões. A cibercultura será percebida como uma nova condição humana. As novas tecnologias da comunicação afetam profunda e decisivamente a maneira de vermos o mundo e nos situarmos nele. Estas tecnologias vão redefinindo a percepção do espaço e do tempo (Moser, p. 49).

A questão que se coloca é a seguinte: até que ponto culturas interagindo com outras culturas e as mais diversas ideologias, concepções antropológicas, morais e religiosas, irão conseguir preservar sua identidade?

À medida que as pessoas e os povos passam a se conectar na intensidade própria da era digital, a probabilidade é a de que, rapidamente, vá sendo construída uma nova cultura, cujos traços ainda não podem ser desenhados, mas que certamente serão profundamente diferentes de tudo o que conhecemos até agora. Novas relações, estabelecidas no ciberespaço, que não conhece nenhuma fronteira, criam, continuamente, novas identidades, constituídas não mais pela etnia ou pelo sangue, mas por conexões próprias da internet. Nada há, portanto, de surpreendente no fato de nos sentirmos perdidos num mundo tão paradoxal, onde realidades tão diferentes se conjugam de maneira tão dialética. Se é difícil apalpar aquele mundo que julgamos ser real, muito mais difícil será entender algo do mundo denominado virtual. E, no entanto, é exatamente este mundo virtual que dá as cartas na atual conjuntura mundial e nos permite entrever o que significa uma nova ordem comunicativa (Moser, p. 54).

Outra questão relevante é que a nova ordem comunicativa traz no seu bojo paradigmas socioculturais importantes para a compreensão da ética. A nova condição comunicativa será fundamental para formação da personalidade ética. Pois:

O modelo tradicional da moral não dá cabo dos novos desafios postos pela nova condição comunicativa. Os seus pressupostos correspondem a um modo de pensar su-

perado e incompreensível aos contemporâneos que não conseguem se comunicar (Junges, p. 155).

Para compreendermos teoricamente um pensamento, precisamos conhecer o paradigma do qual ele surgiu. A história do pensamento ocidental baseia-se em três paradigmas de pensamento. O Paradigma do Ser (natureza), da Consciência (sujeito) e da Linguagem (Intersubjetividade). Para a nossa abordagem, utilizaremos o Paradigma da Linguagem (da intersubjetividade) – o elemento fundamental da intersubjetividade é a Linguagem, uma vez que é algo mais que a pura possibilidade de acesso ao mundo objetivo, ela é também um meio de expressão de nossas vivências e um mecanismo básico para o estabelecimento de relações interpessoais. Inclui necessariamente pressupostos com valores morais relevantes, isto é, normas ideais e válidas universalmente. A comunidade da linguagem é o ponto de referência da comunidade da comunicação. A ética em que se baseia é assim chamada ética comunicativa, ou melhor, ética do discurso. “Educar eticamente nessa nova condição comunicativa é possibilitar o surgimento de uma opção fundamental formadora da personalidade moral” (Junges, p. 158).

Nesse momento, destacaremos as diversas formas ou espaços da comunicação para a formação da personalidade, suas dimensões éticas e os desafios para a construção de uma personalidade ética. A comunicação é bastante abrangente e nos faz pensar nos múltiplos espaços onde ela acontece:

Em primeiro lugar, o sentido amplo da racionalidade humana, com toda a sorte de relações que os seres humanos estabelecem entre si. Em segundo lugar, pensamos na comunicação que ocorre em múltiplas atividades formais: na educação – comunicação entre educador e educando; entre o professor e os alunos; entre pais e filhos etc. Por fim, pensamos nos meios de comunicação social: televisão, rádio, jornais, revistas e internet. Em todas as formas de relação entre pessoas, há algum tipo de comunicação. Em toda comunicação, as pessoas exercem algum tipo de influência sobre as outras. Quando, na comunicação, há uma intenção consciente de influenciar o outro, falamos de tentativa ou esforço de persuasão. Quando minha co-

municação tem por objetivo persuadir o outro de algo que estou convencido ser benéfico para ele, minha comunicação é intersubjetiva. Quando minha comunicação tem por objetivo persuadir o outro por algo de meu interesse ou para o meu proveito, estou reduzindo meu interlocutor a objeto, e, portanto minha comunicação é objetivadora. A comunicação persuasiva interesseira, pode se tornar uma espécie de coação psicológica. Porém toda coação é sempre imoral, porque nega a liberdade e a dignidade do outro (Konzen, p. 166).

9.3 ÉTICA E MORAL

Conceituar ética não é tarefa das mais fáceis, pois existem muitas definições e visões sobre esse tema. Vários autores já escreveram sobre o assunto, porém não foi possível encontrar um consenso em torno da melhor e mais correta definição. O que existe são reflexões e seus pressupostos. Deste modo, tentarei demonstrar alguns conceitos importantes sobre a ética: nossa primeira tarefa é estabelecer uma distinção entre o ético e o moral.

O domínio ético tem a ver com o processo gerador da sociabilidade e a institucionalização da vida em comum, sendo, portanto, prévio às formas contratuais que os interlocutores estabelecem entre si, já o domínio moral resulta nos contratos estabelecidos entre atores e os locutores, cristalizando-se no sistema normativo e legal que orienta os discursos e as ações. O discurso ético é de ordem performativa, fazendo existir a sociabilidade, ao passo que o discurso moral é de ordem normativa, ditando os comportamentos discursivos e acionais adequados à sociabilidade instituída pelo ético e sancionando-os, quer positiva quer negativamente (Rodrigues, p. 50).

Em sua essência:

Ética diz respeito ao estudo das fronteiras entre o que é considerado certo ou errado, entre o bem e o mal em uma

dada época e em determinada sociedade. É a ciência que estuda os costumes e os atos humanos e que tem como objeto a moral (Peruzzo).

Ou relacionada à ideologia:

Se a ética é ideologia e, como tal, fala própria da cultura que se materializa nas condições históricas, deve ter uma maneira própria de atribuir sentidos e combiná-los de modo que deles resultem sentenças imperativas. Em geral, a ética censura; às vezes censura a censura. De toda forma, o apelo à ética torna-se mais efetivo quanto menos eficazes são os instrumentos de controle da informação baseados em mecanismos de coerção externa (Lage, p. 39).

Em qualquer tratado dos fundamentos da ética, o capítulo dos pressupostos antropológicos é lugar central.

Dentre os pressupostos antropológicos da ética humanista, quero destacar dois que me parecem os mais pertinentes para uma reflexão:

1. A própria dimensão ética do ser humano está vinculada à sua dimensão relacional. E é da experiência do convívio com os outros que nasce a consciência moral. A presença do outro, que eu reconheço como igual a mim, impõe-me deveres e compromissos de que não posso me isentar. Esta convivência, para ser realizadora e feliz, deve ser harmoniosa. Ora, isso representa compromisso de respeito, de estima do outro e da cooperação solidária. Conviver assim é reconhecido pela consciência como eticamente bom.
2. O ser humano é, por natureza, sempre sujeito e nunca objeto. Ele é sujeito consciente, livre e responsável por suas ações, por seu comportamento. A característica de ser sujeito lhe confere o direito de ser sempre reconhecido e tratado como sujeito e jamais ser igualado a qualquer outro ser do mundo que não tenha essas características distintivas e que, por isso, possa ser tratado e manipulado como objeto. As relações entre seres humanos, para

serem éticas, devem ser relações intersubjetivas, isto é, de sujeito para sujeito, de pessoa para pessoa, e nunca de sujeito ou pessoa para objeto. “Relações intersubjetivas não excluem o fato de eu ter proveito pessoal, porém não um proveito interesseiro e egoísta, à custa do outro, e sim um proveito que nos beneficie a ambos, nos promova juntos, nos realize solidariamente” (Konzen, p. 167-168).

Se as relações entre as pessoas se tornam éticas devido à intersubjetividade e se a responsabilidade ética da mídia se torna muito importante quando consideramos seu grande poder de influência sobre as pessoas, podemos detectar alguns questionamentos éticos sobre a realidade da mídia. A publicidade comercial geralmente não é uma informação verídica e objetiva do valor e das qualidades dos produtos anunciados para orientar com honestidade os clientes, mas é moldada a partir de interesses de lucro dos empresários anunciantes. Embora os canais de rádio e televisão não sejam propriedade das empresas, mas concessão do governo, eles estão na mão de empresas poderosas, integrantes das classes dominantes. Na área de comunicação jornalística, as empresas selecionam as notícias de acordo com interesses ideológicos, e não segundo critérios de fidelidade à verdade. Isto é manipulação da opinião pública em função de interesses classistas; e considerando o incalculável poder de persuasão da mídia, especialmente da televisão, é lamentável e revoltante que tantos programas estejam tão cheios de violência e competição e, principalmente, de atentados aos valores da sexualidade e da família.

O tamanho da crise moral da comunicação da grande mídia exige uma preocupação explícita com a ética da comunicação. Ética na mídia não se consegue com códigos ou regulamentações extrínsecas (Konzen, p. 171-172).

9.4 ÉTICA DA INFORMAÇÃO E ÉTICA JORNALÍSTICA

O acesso à informação é direito de todos os que vivem em sociedade e não pode ser impedido por quaisquer interesses. A informação é fundamental para que o jornalista exerça suas funções. A ética da

informação abrange bem mais do que a prática dos jornalistas. Estes trabalham sobre a matéria-prima oferecida por núcleos de poder; em organizações que se integram a alguns deles, seja pela dependência institucional, seja pela teia de relações financeiras e comerciais; e finalmente, dirigem-se a segmentos amplos da sociedade. A atribuição de exagerada carga de responsabilidade social dos jornalistas – pretenderem que sejam eles, individualmente, juízes da moral pública e, portanto, conforme sua consciência, censores das informações ou versões divulgadas – inocenta os demais atores do processo; pressupõe irresponsabilidade das fontes a que os jornalistas recorrem, das instituições a que servem, certo nível de fratura na ordem dos valores dominantes da sociedade (Lage, p. 39).

Essa fratura na ordem dos valores vigentes da sociedade torna a informação ambígua, e sendo assim, a revelação de uma série de episódios de corrupção administrativa pode gerar reação indignada, ou, pelo contrário, reforçar a certeza de que a corrupção é usual, inevitável e, portanto, merece ser tolerada. De modo geral, as pessoas repelem aquilo que as ameaça, na realidade ou em símbolos. Aceitam com tranquilidade a exibição, no jornal da noite da televisão, dos cadáveres de guerras distantes, mas se horrorizam com o crime próximo ou com aquele que envolve personagens com quem se identificam. A Deontologia é o conjunto de regras e princípios de condutas morais para o exercício de uma dada profissão. No caso do jornalismo, a deontologia do ofício pressupõe a verdade histórica; tudo o que afeta ou talvez afete uma coletividade e é enunciado de maneira verdadeira pode ou poderia ser publicado (Lage, p. 39-40).

O que normalmente se discute não é a verdade em si, mas o destaque ou ênfase da publicação. Na mentalidade corrente na profissão, os fatos existem, ainda quando mantidos em segredo; conhecê-los é um direito dos cidadãos, e divulgá-los, um dever dos veículos de informação pública. As tradicionais alegações para manter os fatos em sigilo têm conduzido historicamente à perda de credibilidade do sistema de informação e seus veículos. O controle da informação interessa às instituições:

Para construir boa imagem, essencial aos seus negócios, governos e empresas a utilizam como arma e a protegem com leis de sigilo ou patentes. Todos são servidos por estruturas profissionais de investigação, coleta, processamento e divulgação. Operam com motivações e éticas peculiares que não privilegiam, eventualmente, o interesse coletivo

ou comunitário. A questão da ética situa-se no universo não apenas dos comportamentos dos veículos, dos jornalistas e do público quanto ao poder, mas no universo de suas intenções e referências simbólicas, de seus padrões de percepção da dialética dos interesses sociais e dos mecanismos de representação na sociedade (Lage, p. 41).

A ética jornalística não se resume a uma normatização do comportamento dos jornalistas, repórteres e editores:

Encarna valores que só fazem sentido se forem seguidos tanto por empregados da mídia como por empregadores – e se tiverem como seus vigilantes os cidadãos do público. A liberdade de imprensa é um princípio inegociável, ela existe para beneficiar a sociedade democrática em sua dimensão civil e pública, não como prerrogativa de negócios sem limites na área de mídia e das telecomunicações, em dimensões nacionais e transnacionais (Bucci, p. 12).

A ética jornalística é um pacto de confiança entre a instituição do jornalismo e o público, num ambiente em que as instituições democráticas sejam sólidas. A ética interna das redações e a ética pessoal dos jornalistas devem ser cultivadas, aprimoradas e exigidas, mas elas só são plenamente eficazes quando as premissas de liberdade de imprensa são asseguradas. Com relação à ética do jornalista podemos dizer que:

A ética jornalística é um sistema com uma lógica própria. O jornalista não age para obter resultados que não sejam o de bem informar o público; ele não tem autorização ética para perseguir outros fins que não este (Bucci, p. 24-25).

A discussão ética apenas produz resultados quando acontece sobre uma base de compromisso ampla. As empresas de comunicação devem se submeter na prática às exigências de busca da verdade e do equilíbrio. Discutir as boas maneiras dos repórteres, se eles tratam bem o entrevistado, se ouvem os dois ou mais lados do fato que estão cobrindo, se invadem a privacidade do entrevistado, é importante, mas pouco diante das faltas éticas que vitimam a sociedade brasileira. Essas falhas até contam com a colaboração ativa de jornalistas

que tomam parte na confecção das imposturas, mas em geral são cometidas por empresas e não por redatores; são faltas institucionais e não desvios pessoais. O que nos importa é discutir o trato com a informação de interesse público e com a notícia, e essa discussão só tem um propósito: o cidadão. É para ele que a imprensa deve existir. O que interessa saber é de que lado permanecem as empresas de comunicação: elas ficam do lado do direito à informação ou do lado das conveniências comerciais e políticas que exigem o sacrifício da ética?

9.5 ÉTICA ORGANIZACIONAL

A palavra “ética” nas organizações nos faz pensar na questão: que ética é essa?

Do ponto de vista da organização, a ética é o conceito encontrado pelos dirigentes da organização para determinar os princípios e filosofias que a regem. Nesse sentido, definiremos:

Ética organizacional como um comportamento regido por padrões claros, explícitos, que correspondem à postura real dos dirigentes dessa organização. Ou seja, a ética é parte do que chamamos de cultura ou filosofia organizacional: são padrões de comportamento que correspondem a valores reais, aceitos e assumidos pelos componentes da organização, a partir de sua cúpula (Humberg, p. 82).

As bases do que se chama comportamento ético, ou simplesmente ética, são valores como a integridade pessoal, a boa-fé, o respeito pelos outros e pelo bem comum. Enquanto a integridade e a boa-fé parecem ter deixado de ser valores para uma parte significativa das lideranças, o respeito pelos outros e pelo bem comum é algo novo (Humberg).

A organização deve adotar princípios éticos e deixá-los claros aos diferentes públicos de interesse com os quais se relacionam. Uma atuação profissional ética deve ser pautada pelos valores e princípios éticos das organizações para as quais trabalhamos. Qualquer organização que decida pela implantação de programas de ética deve criar o seu código de conduta, para delimitar os seus parâmetros éticos de funcionamento.

O código de ética é um instrumento importante na implantação dos programas, mas só funciona se os dirigentes maiores estiverem convencidos de que ele existe para ser aplicado. Não faz sentido ter um código de ética se as pessoas de maior nível aceitam burlá-lo (Humberg, p. 83).

O código de ética é uma declaração de princípios e, ao mesmo tempo, um estatuto ou Constituição a que todos se obrigam, a partir da cúpula, o que exige o envolvimento e a participação geral, partir da presidência e diretoria, para se tornar efetivo (Humberg).

Em grande parte das organizações (com exceções) a situação em relação aos aspectos éticos é melhor do que no geral da sociedade, em função da sua própria necessidade de gerar reputação e confiança interna. O respeito pelos outros, para ser a base da ética, deve ser uma postura abrangente da organização, incluindo todos os públicos com os quais ela se relaciona, direta e indiretamente. Esses públicos de interesse são chamados de *stakeholders* (empregados, clientes e consumidores, acionistas, fornecedores e financiadores, governos e seus agentes e órgãos, comunidade próxima, organizações não governamentais, lideranças sociais e sociedade em geral). A finalidade dos programas de ética é estimular os colaboradores e aumentar sua eficácia operacional, portanto, é buscar os objetivos definidos, compartilhando e celebrando os resultados e fortalecendo as relações. A partir dessas considerações, a implantação de um programa de ética na empresa deve começar ouvindo todos os seus empregados sobre o que eles consideram como os valores efetivamente existentes na empresa, quais eles veem como positivos e quais eles sugerem sejam alterados. A partir daí se pode elaborar um pré-código, para ser discutido e melhorado em várias instâncias da empresa, até se chegar a uma formulação final. O código deve ter claramente explicitados os comportamentos da empresa em relação a seus empregados, o que inclui políticas de não discriminação, promoção por mérito (e não por apadrinhamento) e outras, ao lado das tradicionais restrições impostas ao corpo funcional quanto ao uso dos bens da empresa, conflitos de interesse e outros.

Para que o código obtenha os resultados pretendidos, é necessário que seja apresentado e discutido nas diversas áreas internas da empresa. É importante que todos dentro da organização tenham co-

nhecimento dele, e que entendam as normas e regras que devem ser aceitas e compartilhadas por todos na organização. Como central do programa deve existir uma Comissão de Ética, à qual todos tenham a possibilidade de se dirigir diretamente (de forma pessoal, por *e-mail*, telefone especial) ou por meio de auditores ou consultores de ética, para levantar dúvidas e questionar comportamentos da empresa ou de outros componentes do corpo funcional.

Nesses novos tempos, a ética organizacional possui alguns desafios que parecem significativos. O primeiro é o uso das novas tecnologias de comunicação, particularmente da internet, que criam a necessidade de novas regras. O segundo é a globalização com busca de menores custos e a generalização do capitalismo, levando ao desenvolvimento de empresas em países sem regulamentações adequadas, criando concorrência desleal às empresas organizadas e que seguem critérios éticos. O terceiro é o crescimento das organizações não governamentais radicais, para as quais capitalismo, multinacionais e mesmo empresas são inimigos a destruir. E o quarto são as novas tecnologias em geral, que criam a necessidade da definição de parâmetros totalmente diferentes, como é o caso da biotecnologia, da nanotecnologia, entre outras (Humberg).

Como pudemos perceber, ética organizacional é a ética dos princípios e valores que regem a organização. Já a ética da comunicação organizacional é pautada pelos códigos de ética dos profissionais de comunicação institucional e de relações públicas ou pelos códigos de ética organizacional? O papel desse profissional dentro da organização é desenvolver a comunicação interna e institucional e auxiliar na implantação do código de ética empresarial, como também é responsável pela solução de problemas concretos sobre a relação da organização com seus públicos de interesse (*stakeholders*). No caso do profissional de comunicação organizacional, como em todas as profissões, o que a define é o seu fazer profissional, sua estratégia de comunicação e organização. Um fazer que se objetiva em discurso sobre si, cuja origem é social. Um discurso que o profissional aprende no próprio universo que frequenta, no qual trabalha; um discurso identitário profissional.

Em estudo realizado por Barros Filho e Meucci:

Quando um profissional de comunicação organizacional se identifica, ele obviamente não descreve uma essência. Não traz consigo uma regra de conjunto que determina seu pertencimento ao grupo de comunicadores organizacionais. Sua estratégia de discriminação profissional passa por referências de sua prática profissional, o que ele realmente faz. E, como pudemos constatar, no caso dos comunicadores organizacionais, seu fazer é quase sempre associado a uma ética, a um dever ser profissional.

E o discurso por parte dos profissionais de comunicação organizacional:

combina, ora cínica ora ingênua, duas análises dificilmente aproximáveis: a verdade como relação entre o que é dito (relato) e sobre o que se diz (objeto relatado) – presentes no discurso da transparência, da neutralidade, e a verdade como relação entre o que é dito (relato) e quem diz (porta-voz) – discurso da conveniência, da melhor imagem etc.

Para esse profissional:

Comunicar, transparência e verdade. É esta ordem de apresentação inicial do profissional quando fala sobre si. Algo que define seu fazer. Informar, divulgar e outras questões práticas muitas vezes passam a ser secundárias quando este profissional tenta se definir.

9.6 ÉTICA DA COMUNICAÇÃO

A ética da comunicação é a do profissional da área de um modo geral, que abrange os diferentes segmentos da produção cultural – jornalistas, publicitários, ficcionistas, agentes de entretenimento, divulgadores científicos etc.

É uma ética que decorre do confronto inevitável entre os paradigmas comportamentais propostos ou fixados pelo Estado, por meio dos parlamentares, dos magistrados ou dos funcionários governamentais, e aquelas atitudes cultivadas pelos cidadãos, aglutinados

em organizações pertencentes ao universo da sociedade civil (igreja, partidos, universidades, associações culturais ou beneficentes etc.). É um fenômeno plural, marcado por visíveis contradições, datado historicamente pelas mutações da vida social em cada comunidade étnica ou geopolítica. É definido como o conjunto de valores que permeiam a visão de mundo de uma sociedade nacional. Trata-se, em verdade, de um mosaico de normas de conduta que tecem a fisionomia peculiar às corporações profissionais, empresariais e às organizações que dão vida à sociedade civil e à sociedade política (Melo, p. 67-68).

É chegado o momento de construir um novo modelo ético. Temos que construí-lo para restaurar nos brasileiros a confiança no Brasil do futuro, moderno, desenvolvido e democrático. É a ética do interesse público. Para consolidar uma ética da comunicação que seja fiel a essa utopia do interesse público torna-se indispensável desencadear várias ações político-culturais destacadas a seguir: revisar o papel do Estado, particularmente em relação aos processos de comunicação de massa; manutenção de um sistema de comunicação pautado pela economia de mercado; pluralismo do acesso à propriedade dos meios de comunicação; criação do Conselho de Comunicação Social, previsto pela Constituição; reordenar a atitude das corporações empresarial e profissional, buscando instrumentos éticos capazes de balizar a atuação dos seus protagonistas; renovar os programas de formação profissional dos comunicadores, atualizando-os tecnicamente e cientificamente; e mobilizar a sociedade para exercer o seu direito de informação e de opinião, criando mecanismos permanentes de vigilância em relação ao comportamento da mídia. Uma ética da comunicação pautada pelo interesse público depende, portanto, de uma articulação eficaz entre o Estado, a sociedade civil, a universidade e empresários e profissionais de comunicação (Melo, p. 71).

É importante dizer que a moralização da comunicação deve ser promovida pelo desenvolvimento da consciência ética dos profissionais, a fim de que a pessoa possa reger-se por princípios e convicções autoassumidos. Como a atividade de comunicação está inserida na dinâmica do modelo socioeconômico e se rege pelas leis da economia liberal, sua moralização está intimamente conectada com a moralização do mundo da economia e com a transformação do modelo vigente (Konzen, p. 173-175). Será uma utopia?

Estudo de caso

Dunga e a Ética Jornalística¹

– O que Dunga está fazendo de errado na África do Sul para merecer tantas críticas?

Se você, leitor do AdNews, responder essa pergunta falando de futebol, posso até concordar com algumas afirmações, como, por exemplo: Dunga não convocou tal jogador; preferiu escalar fulano de tal na mesma função de outro que considero melhor; optou por um profissional com características diferente das que eu acredito serem as melhores; mandou o centroavante – como fez o técnico de Camarões – jogar de lateral direito; ou até qualquer outra observação nesse sentido. Isso até posso aceitar. Mas este não é o enfoque desta discussão.

Dunga está sendo duramente criticado por não permitir privilégios a um veículo de comunicação em detrimento de outros.

O trecho em negrito merece tradução. Dunga não deixou, não está deixando e não deixará a Rede Globo tomar conta dos jogadores e de toda a comissão técnica da seleção brasileira. A Rede Globo não pretende fazer reportagens com a seleção brasileira na Copa do Mundo de Futebol, o que ela deseja é entrevistar com exclusividade jogadores e todos os integrantes da comissão técnica, quando desejar e a hora que pretender. E, para isso, utiliza de todos os artifícios de que dispõe. No último domingo, após a vitória do Brasil, enquanto festejávamos e Maradona reclamava do golão de Luiz Fabiano com o auxílio do braço esquerdo, a Rede Globo tramava nos bastidores contra o técnico Dunga e tentava alterar as regras propostas pelo treinador brasileiro. Diretores da emissora carioca, no Brasil e na África do Sul, ao telefone, exigiam entrevistas exclusivas com os protagonistas da partida – Kaká e Luiz Fabiano – para o Fantástico, programa dominical da Rede Globo que agoniza em audiência há anos. Diante da negativa de Dunga, que segue sem alterar suas determinações de não privilegiar ninguém, a Rede Globo apelou. Sem nenhuma ética jornalística, os diretores da emissora telefonaram para o presidente da CBF, Ricardo Teixeira, e exigiram sua interferência contra as orientações de seu funcionário e técnico da seleção brasileira. Teixeira nada conseguiu como principal pauteiro e produtor da Rede Globo.

continua >>

¹ Este texto do jornalista Alberto Lucchetti foi retirado do *site* AdNews – 24/06/2010. Fonte: <http://www.adnews.com.br/artigos/105379.html>.

Dunga manteve-se irredutível. E o resultado foi transmitido em rede nacional. Dunga perdeu o controle. Acabou sobrando para um jornalista da Rede Globo, durante a entrevista coletiva, que foi ofendido. No Fantástico, a emissora carioca fez um editorial mentiroso culpando apenas Dunga pelos acontecimentos. Em nenhum momento relatou a sua participação e a sua falta de ética no episódio.

O que a Rede Globo deseja de Dunga não é jornalismo. É tráfico de influência.

Esse negrito do trecho também necessita de tradução. Mal-acostumada pelo regime militar, a Globo e seus funcionários ainda acreditam que o tráfico de influência facilita o trabalho jornalístico. Esse método não ajuda, e sim compromete. Em troca de favores, a Rede Globo une o seu jornalismo a amorais, como o seu Ricardo Teixeira. Além disso, como a Globo gastou milhões para comprar os direitos de transmissão da Copa, acredita que pode tudo e com todos. Esse episódio, acreditem, decretou o fim da era Dunga na seleção brasileira. Ganhando ou não o campeonato, Dunga não será o técnico em 2014 na Copa do Mundo no Brasil. A Rede Globo não deixará.

A pouca visibilidade que os patrocinadores da seleção e da emissora tiveram nessa Copa da África em razão das regras de Dunga será fatal. Isso sem falar na falta de moral do presidente da CBF. Dunga foi, está sendo e será até o final da Copa da África muito mais firme, coerente e seguro em suas determinações, do que a Rede Globo em cumprir princípios básicos da ética jornalística. Prova ainda maior do autoritarismo, prepotência, arrogância e incoerência da emissora carioca é o que se seguiu. Solicitada por vários veículos de comunicação, para liberar o seu principal locutor esportivo, Galvão Bueno, para uma entrevista sobre a febre do Twitter “Cala a boca Galvão”, a Rede Globo negou e alegou que o locutor precisava de concentração para poder transmitir as partidas. Se para falar tanta besteira e para cometer tantos erros na transmissão dos jogos Galvão ainda precisa de concentração, imagine você, leitor, o que não será necessário fazer com os jogadores que estão disputando a Copa. Certo está Dunga. A Rede Globo com sua postura provou que Dunga sempre esteve certo. A coerência do treinador da seleção brasileira deixou uma lição para todos nós, com uma pequena modificação na de “Che” Guevara: **“Hay que endurecer-se, a pesar de perder la razón”**.

Questões para Discussão

1. A Rede Globo está do lado do direito à informação ou do lado das conveniências comerciais e políticas?

continua >>

2. A Rede Globo está sacrificando a ética jornalística em detrimento dos interesses comerciais?

3. A Rede Globo tratou a notícia e a informação de acordo com o interesse público?

QUESTÕES

1. No seu entender, que transformações vêm ocorrendo na comunicação, na cultura e na sociedade?
2. Qual o significado da expressão “nova condição comunicativa”? Quais os propulsores da nova condição comunicativa?
3. Para entender essa nova condição comunicativa, é importante nos remetermos ao conceito de cultura. Qual é a definição antropológica de cultura?
4. O que é Paradigma da Linguagem (da Intersubjetividade)? Explique.
5. Em sua opinião, qual a melhor definição de ética? Justifique.
6. Comente a seguinte afirmação: “As relações entre seres humanos, para serem éticas, devem ser relações intersubjetivas, isto é, de sujeito para sujeito, de pessoa para pessoa, e nunca de sujeito ou pessoa para objeto.”
7. Qual a relação entre a ética da informação e a ética jornalística? Explique.
8. Qual a definição de ética organizacional e qual sua relação com a cultura organizacional?
9. Qual a importância de código de ética para as organizações?
10. É chegado o momento de construir um novo modelo ético. Temos que construir um modelo ético para restaurar nos brasileiros a confiança no Brasil do futuro moderno, desenvolvido e democrático. É a ética do interesse público. Em sua opinião, a ética do interesse público é uma solução para o Brasil? Justifique.



CAPÍTULO 10

FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Objetivos

- Caracterizar as restrições do indivíduo, da espécie e da sociedade na comunicação.
- Apresentar o processo de comunicação pessoal.

10.1 INTRODUÇÃO

Nos capítulos anteriores, examinamos o processo de comunicação e dissemos que o emissor envia uma mensagem codificada, que será decodificada pelo receptor. Foi comentado também que os símbolos utilizados devem ser conhecidos por ambos os envolvidos na comunicação, isto é, o emissor e o receptor.

A mensagem, porém, pode provir de diferentes formas: verbal, não verbal, escrita e mediada.

A comunicação humana se desenvolve em diferentes campos e justamente por isso podem se destacar dois tipos: aquela que é dirigida a uma pequena quantidade de pessoas, ou até mesmo a apenas

um indivíduo, e também aquela que se dirige a um grande número de receptores, e que é denominada comunicação de massa.

Para potencializar a comunicação, o emissor passou a utilizar diferentes processos para enviar as mensagens, fazendo uso de diversas tecnologias desenvolvidas ao longo do tempo.

A comunicação mediada é aquela realizada por meio de veículos de comunicação, como o rádio, a televisão, o cinema, o jornal, as revistas, a internet, entre outros, e têm como finalidade atingir simultaneamente um grande número de pessoas.

Estudos têm demonstrado que, na comunicação entre as pessoas, as palavras são responsáveis por apenas 7% do entendimento ou desentendimento, enquanto a tonalidade da voz é responsável por 38% e a linguagem corporal, por 55%.

10.2 RESTRIÇÕES DO INDIVÍDUO, DA ESPÉCIE E DA SOCIEDADE

Todos nós somos fruto do que aprendemos desde o dia do nosso nascimento. Este aprendizado depende da percepção que temos do mundo.

O que armazenamos em nossa mente não é a realidade, mas o resultado de nossa percepção da realidade modificada por diversos filtros, em sua maioria restrições ou limitações. Desta forma, o que temos em nossa mente é como um mapa de uma região, que não é exatamente a própria região.

As informações com que o nosso cérebro trabalha são originárias da realidade e são percebidas pelos cinco sentidos: a audição, a visão, o tato, o olfato e o paladar. A partir dessas percepções é que formamos nosso modelo de mundo, que é o nosso mapa. Embora este represente a realidade, ainda assim não se trata dela mesma. Nós não a arquivamos, e o que conseguimos apreender dela estará sempre modificado pelas restrições ou filtros que se originam da espécie, do indivíduo, da sociedade e do sistema representacional.

10.2.1 Restrições da espécie

São as originárias da espécie. Isto devido à própria estrutura física do ser humano. Nós ouvimos os sons que apresentam certo comprimento de onda, vemos determinadas cores e de certa forma que diferem das outras espécies animais. Por exemplo, é sabido que o cão ouve sons que nosso aparelho auditivo é incapaz de discernir. Os morcegos enxergam ou localizam os obstáculos através da emissão de ondas do tipo utilizado no radar. As moscas têm olhos facetados que lhes permitem perceber o mundo visualmente de uma maneira distinta da dos seres humanos e as abelhas têm um espectro de visão de cores diferente do nosso.

As diversas espécies animais são dotadas de diferentes aparatos para a apreensão da realidade, e entre os seres humanos também há diferenças individuais, isso sem considerar os problemas de deficiência de qualquer tipo dos órgãos de percepção. Há as variações dentro da própria normalidade em que os limites da audição e da visão, para apenas falar em dois deles, variam de pessoa para pessoa. E o que falar de um daltônico que não percebe determinadas cores ou, em casos extremos, de pessoas que apenas veem em branco e preto e variações de cinza?

10.2.2 Restrições individuais

As impressões de cada pessoa são totalmente individuais e são filtradas pelos processos universais de aprendizagem. Nosso processamento mental atua, em essência, por meio de três mecanismos que permitem a aprendizagem e, conseqüentemente, o desenvolvimento pessoal. Contudo, são os mesmos princípios que acabam gerando bloqueios, no aprendizado e no desenvolvimento. São eles: **a generalização, a eliminação e a distorção.**

10.2.2.1 A generalização

É o processo pelo qual uma experiência geral passa a representar toda uma categoria de experiências. Uma criança, ao queimar a mão no fogão, aprende por generalização que o fogo queima, isto é, transfere a experiência de um caso particular para toda a categoria.

Assim, qualquer fogo queima, independentemente de ser do fogão, da lenha ou de outra fonte qualquer.

Do ponto de vista comercial, esse filtro é muito importante, pois um cliente que teve uma experiência desagradável com um produto pode passar a ter essa percepção em relação a qualquer produto da mesma marca. Se a cor da malha de uma cliente desbotou, é muito provável que ela jamais vá comprar outro produto do mesmo fabricante. O mesmo acontece com o atendimento. Se o cliente for mal atendido ou enganado por um balconista ou um vendedor de uma loja, dificilmente voltará lá.

10.2.2.2 A eliminação

É o processo de aprendizagem pelo qual o indivíduo seleciona os aspectos da realidade, nos quais vai prestar mais atenção. O mundo de hoje é cheio de apelos que buscam nossa atenção. Estamos no trânsito, dirigindo nosso automóvel, prestando atenção ao que está ocorrendo no percurso, o carro ao lado tenta nos ultrapassar, o carro na nossa frente dá sinal de entrada à direita, nos próximos 50 metros teremos que parar e, ao mesmo tempo, no rádio, toca uma música que está fazendo sucesso que, por isso, nos interessa. À medida que diminuimos a velocidade nos aproximando do farol, surge, à direita, um painel ou *outdoor* que sugere que devemos comprar um *jeans Zoomp*. Em qual desses apelos vamos prestar atenção? Como vamos dirigir o nosso carro sem bater no que está imediatamente à frente, ou parar repentinamente quando um transeunte resolve atravessar a avenida, se nos concentrarmos em todos esses fatores? Muitas vezes, ao chegarmos em casa, depois de termos dirigido por algum tempo pelo percurso que estamos habituados a fazer quase diariamente, entre nossa casa e o escritório ou vice-versa, percebemos, de certa forma, até um pouco assustados, que não lembramos como estivemos dirigindo. É como se costuma dizer: “estávamos no ‘piloto automático’”, isto é, nosso inconsciente é quem esteve no comando, nos levando pelos caminhos que ele muito bem conhece.

Freud, o pai da psicanálise, afirmou que antes de tomarmos conhecimento conscientemente do que estamos lendo, nosso inconsciente já o fez e até mesmo já censurou o texto, nos conduzindo a lê-lo conscientemente ou a ignorá-lo.

Todos nós, por exemplo, já percebemos certas situações, como aquelas em que não prestamos atenção a determinada cor de carro até comprarmos um daquela mesma cor; então, de repente, parece que a cidade toda ficou cheia deles. Na verdade, eles já existiam, nossa atenção é que não estava dirigida para isso porque não havia uma predisposição. O mesmo acontece quando visitamos uma cidade do interior; nas semanas seguintes, passamos a ver carros com placas daquela cidade.

Comentamos tudo isso para mostrar que podemos prestar atenção ao que queremos e eliminar tudo o que não nos interessa.

Portanto, o filtro, ou restrição, da eliminação pode ser usado tanto para formar o nosso modelo de mundo, escolhendo o que vamos ouvir, ver ou sentir, quanto para eliminar aquilo que não combina com o modelo por nós estabelecido, pois poderia vir a contradizê-lo.

10.2.2.3 A distorção

É o processo que nos permite fazer substituições em nossas experiências sensoriais. É a habilidade de mudar a realidade presente, permitindo planejar o futuro e sonhar. É o poder mental da criatividade; contudo, há também o lado negativo, que gera medos, angústias e sofrimentos ante a simples imaginação de possíveis atitudes, comportamentos e situações inexistentes envolvendo outras pessoas ou, até mesmo, outras experiências.

10.2.3 Restrições sociais

Para nos proteger da elevada massa de informações a que estamos expostos durante toda a nossa vida, o cérebro generaliza, distorce, elimina e reduz o conteúdo da consciência. O homem, com o intuito de se comunicar, foi obrigado a utilizar um sistema de símbolos que representassem a situação a ser transmitida. Esses sistemas receberam a denominação de línguas.

Todos, quando precisam se comunicar, fazem uso da linguagem, o que veio facilitar o processo de comunicação entre as pessoas. Entretanto, embora a linguagem seja vantajosa pelos benefícios que cria ao permitir a comunicação, ela também traz problemas, pois, ao transmitir uma determinada mensagem, esta vem contami-

nada com as generalizações, distorções e eliminações do emissor. Isso pode levar o receptor a crer que aquela seja a representação da realidade, enquanto se trata apenas da interpretação da realidade por parte do emissor.

Outro problema da linguagem é que, para nos comunicarmos, é preciso que estejamos a par do sistema de símbolos utilizados, motivo pelo qual diversas populações não conseguem se entender, pois utilizam linguagens diferentes.

Outro fator limitador está no fato de as experiências do emissor e do receptor da comunicação serem distintas e, portanto, resultarem diferentes entendimentos, já que, ao nos comunicarmos, somos obrigados a escolher uma determinada representação.

10.3 COMUNICAÇÃO PESSOAL

Qualquer um que observe as pessoas em um lugar público, onde estas se encontram e conversam, como num restaurante, num café, nas empresas ou até nas filas, sejam essas de um banco ou de algum ambulatório, pode perceber nitidamente quais são as pessoas que estão em sintonia: elas parecem estar usando a mesma linguagem e os mesmos gestos.

Na comunicação com os nossos semelhantes, dois níveis psicológicos operam simultaneamente, o consciente e o inconsciente, sendo que o primeiro, ou consciente, assinala as diferenças, enquanto o inconsciente é o responsável pela percepção das semelhanças, que nos conduzirão ao entendimento com as outras pessoas.

Este entendimento é denominado *rapport* e para consegui-lo precisamos encontrar a outra pessoa no seu modelo de mundo, onde ela se encontra nesse determinado momento, acompanhando partes de sua experiência e fisiologia.

O *rapport* cria um estado em que as pessoas estão dispostas a reagir favoravelmente a nós. Este estado pode ser criado conscientemente, permitindo-nos a condição adequada para uma comunicação bem-sucedida.

Para obter e manter o *rapport*, precisamos combinar, ou espelhar, a fisiologia e o comportamento do outro com sutileza, elegância

e discricção. Podemos atingir o *rapport* pela utilização de elementos verbais e não verbais.

Todos podem perceber quando um casal está apaixonado. Tudo nele demonstra entendimento, parece que usam os mesmos gestos, as mesmas palavras e um sabe o que o outro vai dizer antes mesmo que seja dito. O mesmo acontece com casais que vivem juntos há muitos anos e que se entendem bem. O fato de as pessoas parecerem falar da mesma forma, usar as mesmas expressões e fazerem os mesmos gestos deve-se à sintonia entre ambos, ao entendimento do modelo de mundo que, no exemplo do casal com mais idade, acabou se modificando ou se moldando ao longo dos anos e da experiência.

10.3.1 Formas para se obter *rapport*

Várias são as formas para obter *rapport*. Descreveremos a seguir as mais comuns.

10.3.1.1 Expressões faciais, mímica facial e sorriso

Os indivíduos podem entrar em contato com os outros por meio de procedimentos não verbais. Desta forma, acompanhar as expressões faciais, a mímica e a maneira de sorrir do interlocutor são formas de se sintonizar com o inconsciente da outra pessoa, portanto se configura como um processo de estabelecer e de manter *rapport*.

Alguns exemplos: acompanhar com elegância movimentos como levantar as sobrancelhas, apertar os lábios e enrugar o nariz, entre outros.

10.3.1.2 Postura corporal

Outra maneira de se sintonizar com os outros é apresentar a mesma postura corporal que o interlocutor, mantendo-se ereto ou inclinando-se no mesmo ritmo do outro.

10.3.1.3 Gestos e movimentos

Seja apenas cruzando as pernas, movimentando os braços ou qualquer outra parte do corpo, devemos acompanhar os movimentos da outra pessoa como se estivéssemos dançando balé.

Há certa harmonia e sintonia no movimento das pessoas que estão em *rapport*, isto é, nas pessoas que têm satisfação com o fato de poderem conversar e trocar ideias.

10.3.1.4 Qualidades vocais, tom, volume e velocidade da fala, pausa e pontuação

Podemos estabelecer e manter *rapport* falando no mesmo ritmo de nosso interlocutor, utilizando o mesmo tom, fazendo pausas e pontuações da maneira como ele faz. Inicialmente parece difícil, mas é uma questão de hábito. Quando tiramos nossa carteira de motorista, por exemplo, tínhamos muita dificuldade em mudar a marcha ao mesmo tempo em que estávamos fazendo algum sinal; precisávamos pensar qual seria a próxima ação. Depois de certo tempo, com a prática, não mais nos preocupamos. Há dias em que chegamos ao escritório ou em casa sem quase notar ou lembrar do que se passou no caminho; é como se estivéssemos no piloto automático. O mesmo ocorre com o *rapport*: praticá-lo deliberadamente nos coloca numa posição de artificialidade, mas, à medida que nos habituamos, ele se torna natural e não precisamos mais pensar em executá-lo.

10.3.1.5 Sistemas representacionais

Os sistemas representacionais são maneiras de perceber o exterior, são mapas da realidade e podem apresentar três tipos: os visuais; os auditivos e os sinestésicos.

Alguns autores americanos citam que, entre a população geral, 35% são visuais; 25%, auditivos; e 40%, sinestésicos.

Para estabelecer e manter *rapport* com um indivíduo, precisamos detectar qual seu sistema representacional de preferência e manter um diálogo utilizando as palavras processuais típicas do modelo de sistema representacional que está sendo utilizado no momento. Dialogar com uma pessoa no seu modelo de mundo possibilita sintonizar-se mais facilmente com ele. Os professores em sala de aula ou os apresentadores e palestrantes, que devem ser entendidos por todos os presentes, fazem uso dos três sistemas representacionais de forma a se comunicar com cada participante no seu modelo de mundo.

10.3.1.6 Respiração

A respiração é a maneira mais fácil de manter *rapport*, pois temos apenas de respirar no mesmo ritmo da outra pessoa. Algumas vezes temos dificuldade em acompanhar um ritmo muito acelerado e, nesse caso, podemos segui-lo até o momento em que percebemos que o *rapport* está estabelecido. Então, diminuimos a velocidade da nossa respiração; se o outro diminuir também, isso quer dizer que estamos em *rapport*. Caso não ocorra, ou o *rapport* foi rompido ou ainda não havia sido estabelecido.

Apesar de recomendável, nem sempre será possível seguir essa técnica. Vejamos: é complicado acompanhar o ritmo respiratório de um indivíduo que respira tão devagar ou superficialmente, de tal forma que se torna quase imperceptível qualquer movimento respiratório. Além disso, teremos certa dificuldade em acompanhar pessoas asmáticas e, nesse caso, é melhor evitar utilizarmos esse meio.

10.3.1.7 Espelhamento

No espelhamento acompanhamos os movimentos, gestos, respiração e postura, entre outros, do nosso interlocutor. O espelhamento pode ser direto ou cruzado.

Dizemos que utilizamos o método direto quando se usa o mesmo canal de expressão, enquanto o indireto diz respeito ao emprego de outro canal. Por exemplo, no caso da dificuldade de se acompanhar a respiração de uma pessoa com a nossa própria respiração, podemos utilizar o artifício de acompanhá-la de maneira indireta, balançando a perna ou um lápis no mesmo ritmo da respiração da outra pessoa.

10.3.1.8 Piscar os olhos

Funciona da mesma forma que a respiração, ou seja, piscamos no mesmo ritmo do nosso interlocutor.

10.3.1.9 Expressões verbais mais utilizadas

Ao falarmos com o nosso interlocutor, utilizamos as mesmas palavras que ele ou então, após termos ouvido atentamente tudo o que ele tem a dizer, fazemos um rápido resumo do que foi dito, de-

monstrando nosso entendimento do que foi explanado. Teremos, dessa forma, muito mais oportunidade de sermos aceitos, pois seu inconsciente vai interpretar a utilização das mesmas palavras ou frases como harmoniosa e, assim, apresentar uma inclinação positiva.

10.3.1.10 Inclinação do corpo e da cabeça

Obtemos *rapport* também pela movimentação do corpo e da cabeça apresentando uma mesma inclinação em direção a outra pessoa, como que indicando que estamos completamente envolvidos pelo assunto que está sendo tratado.

10.3.1.11 Silêncio

Permanecer em silêncio, numa atitude de total atenção, também é uma maneira de estabelecer sintonia, pois demonstra nosso respeito e interesse. Esse silêncio pode também ser o intervalo entre frases ou palavras.

10.3.2 Como criar confiança

Quando obtemos o *rapport*, ou a sintonia com o interlocutor, temos grande facilidade para que ele confie em nós; devemos, contudo, não quebrar essa confiança e, para mantê-la e merecê-la, necessitamos saber ouvir o que o ele tem a nos dizer.

Dizem que nascemos com uma boca e duas orelhas exatamente para ouvimos mais do que falamos. Quando uma criança está chorando, não adianta querer fazê-la parar gritando com ela ou ameaçando-a, pois só após o choro ter parado é que ela contará o que aconteceu. O mesmo ocorre com as pessoas quando elas estão querendo contar alguma coisa: não tente interrompê-la. O melhor é ouvi-la até ela ter esgotado todo o assunto. Somente aí ela poderá nós ouvir.

Estudo de Caso

Comunicação Interpessoal

Interessado em comprar um imóvel, um cliente comparece a uma imobiliária e se dirige à secretária:

Fernando: — Eu telefonei esta manhã marcando uma reunião com o senhor Tarcísio, ele está?

Secretária: — Ele o está aguardando, queira me acompanhar.

Tarcísio: — Boa tarde, senhor Fernando. Sente-se, por favor. Pelo que me contou ao telefone, o senhor gostaria de comprar uma casa num bairro de bom nível da capital.

Fernando: — É isso mesmo, senhor Tarcísio, eu gostaria de uma casa espaçosa com lindas janelas brancas, com um jardim onde minha mulher pudesse cultivar algumas flores, com uma cerca viva, se possível, e num bairro pouco movimentado, mas com comércio próximo.

Tarcísio: — Eu tenho exatamente o que o senhor deseja: uma casa num recanto bem tranquilo, onde as ruas são praticamente desertas e pode-se ouvir o canto dos pássaros sem nenhuma dificuldade. E mais: o preço é irresistível e pode ser financiado em longo prazo.

Pelo exposto, percebe-se que, enquanto Fernando é visual, Tarcísio está demonstrando a casa do ponto de vista auditivo, tanto com relação aos sons, quanto ao raciocínio lógico em termos de valor e financiamento.

Continuando dessa forma, não haverá como Fernando e Tarcísio se entenderem, e o negócio não será realizado. Frente a essa situação, descreva como deveria ser conduzido o diálogo por Tarcísio.

QUESTÕES

1. Na comunicação entre pessoas, qual é a linguagem que tem maior influência?
2. O que são restrições ou filtros?
3. Quais são os três mecanismos de aprendizagem que, ao mesmo tempo, podem gerar bloqueios?
4. O que são restrições sociais?
5. Comente o que vem a ser *rapport* e cite os principais meios de estabelecê-lo.

-
6. Quais as diferenças entre os processos de eliminação e restrição?
 7. No que consiste a distorção?
 8. Explique e comente espelhamento.
 9. Explique o que vem a ser generalização e quando é aplicada.
 10. Comente as restrições da espécie.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa *et al.* Ética da propaganda sob o olhar dos publicitários. *Revista de Administração Eletrônica (RAE)*, v. 8, p. 1-26, 2009.
- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 41, n. 3, p. 42, 2001.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de S. *Psicosociologia das relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- ANDRIOF, J.; McINTOSH, M. *Perspectives on corporate citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001.
- ANTAL, B.; MEINOLF, A.; KEITH, D.; LUTZ, M. *Corporate social reporting revisited*. Berlin: WZB, 2002.
- AZEVEDO, Maria Tardelli. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Petrópolis, 2004. v. 3.
- BARICHELO, E. M. M. R.; STASIAK, D. *A inserção da comunicação organizacional na nova lógica midiática*. São Paulo: Comunicare, 2008. v. 8.
- BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética na comunicação*. 6. ed. São Paulo: Summus, 2008.
- BARROS FILHO, Clóvis de (org.). *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007.
- BEGHIN, Nathalie. *A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito*. Cortez, 2005.
- BOISANGER, Pierre de. Reduire l'imprévu a l'imprevisible: du bon usage de scenarios. Paris: *Futuribles*, n.119, p. 59-68. mars., 1988.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWEN, Howard. *Responsabilidades sociais dos homens de negócio*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BUCCI, E. *Sobre ética e imprensa*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. Profissões diferentes requerem códigos de ética diferentes. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, p. 52-56, 1^o out. 2006.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009. Ver sobretudo o capítulo 7, Comunicação e gerenciamento de imagem, p. 05, como apoio para o capítulo 4 deste livro, Processo de gestão empresarial e comunicação.

http://www.mettodo.com.br/pdf/Tecnologia_da_Informacao_Comunicacao_Organizacional_e_Planejamento_Estrategico.pdf.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, 1979.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHUNG, Tom. *Qualidade começa em mim*. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

COCHRAN, P.L.; WOOD, R.A. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 42-56, 1984.

COORS, Andrew; WINEGARDEN, Wayne. Corporate social responsibility – or good advertising? *Massachusetts: Regulation*, v. 28, n. 1, 2005.

CORRÊA, Roberto. *Planejamento de propaganda*. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Global, 2002.

COSTA, Antonio R.; CRESCITELLI, Edson. *Marketing promocional para mercados competitivos: planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2007. Ver sobretudo o capítulo 4, promoção e *merchandising* no ciclo de vida de produto, p. 238, como apoio para o capítulo 4, Processo de gestão empresarial e comunicação, deste livro.

COSTA, Antonio Roque; TALARICO, Edson de Gomes. *Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado*. São Paulo: Atlas, 1996.

DAWKINS, J. Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, n. 9, p. 108-119, 2004.

- DEEGAN, C. The legitimising effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 282-312, 2002.
- DIZARD, Wilson. *A nova mídia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- FERRACCIÙ, João de Simone Soderini. *Promoção de vendas*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002. Ver, sobretudo, o capítulo 4, Como a promoção integra-se no quadro geral de marketing, p. 15, como apoio para o capítulo 4, Processo de gestão empresarial e comunicação, deste livro.
- FERRARI, Flavio. *Planejamento e atendimento: a arte do guerreiro*. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- FIGUEIREDO, Celso. *Redação publicitária: sedução pela palavra*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FREEMAN, Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: The New York Times, 1970.
- GADE, Christiane. *Psicologia do consumidor*. São Paulo: EPU, 1980.
- GIACAGLIA, Maria Cecília. *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GOBE, Antonio Carlos. Utilização do marketing direto no mercado empresarial. In: MOREIRA, Júlio César Tavares (org.). *Marketing business to business: como competir em mercados organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOODMAN, M. *Corporate communications for executives*. Albany: State University of New York Press, 1998.
- HIRSCHLAND, Matthew J. *Corporate social responsibility and the shaping of global public policy*. Palgrave Macmillan, 2006.
- HOUCK, John; WILLIAMS, Oliver. *Is the good corporation dead? Social responsibility in a global economy*. USA: Man and Littlefield Publishers, 1996.
- HUSS, William R.; HONTON, E. J. Alternatives methods for developing business scenarios. *Technological forecasting and social change. Elsevier Science Publishing*, n. 31, p. 219-238, 1987.

- HUMBERG, Mario Ernesto. Ética organizacional e relações públicas. *Revista Organicom*, p. 89 e ss., 8. ed. Ed. ECA/USP/Gestcorp/ABRAPCORP. 1º sem. 2008.
- HUTTON, J. G. Reputation Management: the New Face of Corporate Public Relations? *Public Relations Review*, v. 27, n. 3, p. 247-261, 2001.
- INSTITUTO AKATU. *Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro – Pesquisa 2006-2007*. Instituto Akatu, 2008.
- INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social das empresas*. São Paulo: Peirópolis, 2004.
- JACOBY, N. H. *Corporate power and social responsibility*. New York: Macmillan, 1973.
- JOHNSON, Kerry L. *A mágica de vender*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don E. *Raising the corporate umbrella*. New York: Palgrave, 2001.
- KOLTERMANN, A. P. *Tecnologia da informação, comunicação organizacional e planejamento estratégico: uma relação para a viabilização da gestão do conhecimento*.
- KOTCHEN, Matthew; MOON, Jon Jungbien. *Corporate social responsibility for irresponsibility*. Santa Barbara: University of California, 2007.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUNSCH, Margarida M. Kronhling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. *Comunicação organizacional na era digital: contexto, percursos e possibilidades*. São Paulo: Signo y Pensamiento, 2007. v. XXVI, p. 38-51.
- _____. Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. In: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (org.). *Hiperpublicidade: fundamentos e interfaces*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. v. 1.
- _____. *Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas*. São Paulo: Difusão, 2008.
- LEDUC, Robert. *Propaganda: uma força a serviço da empresa*. São Paulo: Atlas, 1977.
- LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de comunicação*. 3. ed. 2ª reimp. São Paulo: Futura, 2002.

- MAKOWER, Joel; ELKINGTON, John; HAILES, Julia. *The green consumer*. Revised edition (a Tilden Press Book). Penguin, 1993.
- MANHEIM, J. B., PRATT, C. B. Communicating corporate social responsibility. *Public Relations Review*, n. 12, p. 9-18, 1986.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- McCARTHY, Jerome. *Marketing básico*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- _____. PERREAULT JR.; William D. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARCHIORI, Marlene (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2008.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOLDEN, David. *Neurolinguística nos negócios: técnicas de PNL para desenvolver suas habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MOREIRA, Júlio César Tavares; OLIVIERI NETO, Rafael (coord.). *Marketing business to business: é fazer ou morrer*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MOREIRA, Júlio César Tavares (coord.). *Gerência de produtos*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____. PERROTTI, Pietrangelo Pasquale; DUBNER, Alan Gilbert. *Dicionário de termos de marketing: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades*. 4. ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORSING, M. CSR as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: a European Review*, v. 15, n. 2, p. 171-182, 2006.
- NASSAR, Paulo. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. v. 1.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 203-210, 1984.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. *Comunicação e marketing: teorias da comunicação e novas mídias, um estudo prático*. São Paulo: Futura, 2002. Ver sobretudo o capítulo O mix de comunicação em marketing, p. 42, como apoio para o capítulo 4, Processo de gestão empresarial e comunicação, deste livro.

PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (orgs.). *Hiperpublicidade: fundamentos e interfaces*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PERROTTI, Pietrangelo Pasquale; PERROTTI, Liliana Regina; PERROTTI, Kátia R. *A arte de vender*. São Paulo: Plêiade, 2007.

PERUZZO, Cicília M. Krohling; KUNSCH, Margarida M. Krohling (Orgs.). *Transformações da comunicação: ética e técnicas*. Vitória: Intercom/UFES/Prefeitura Municipal de Vitória, 1995.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. Ética, liberdade de imprensa, democracia e cidadania. *Intercom*, São Paulo, v. XXV, n. 2, p. 71-88, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. 4. ed. Campinas SP: Alínea, 2004.

PRADO, A. A. *et al.* Tecnologia da informação aplicada de forma estratégica nos processos organizacionais por meio dos sistemas de informações gerenciais. *Janus – Revista de Pesquisa Científica*, Lorena, SP, p. 47-64, 1^a jun. 2007.

PUNTEL, Joana Terezinha. Comunicação: novas tecnologias e impacto socioeconômico. In: TRASFERETTI, José Antonio; ZACHARIAS, Ronaldo (Org.). *Ser e comunicar: desafios morais na América Latina*. Aparecida, SP: Santuário, 2008.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial – comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

RICO, E. M. A filantropia empresarial e sua inserção no terceiro setor. São Paulo: PUC-Campinas, v. 3, p. 137-159, 2000.

- ROMAN, R. M.; HAYIBOR, S.; AGLE, B. R. The relationship between social and financial performance. *Business and Society*, v. 38, n. 1, p. 109-125, 1999.
- SAAD CORRÊA, E. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. v. 1.
- SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. 3. ed. rev. e atual. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SANT'ANA, Armando. *Propaganda: teoria, técnica, prática*. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Ver sobretudo o capítulo 6, Promoção de vendas, p. 24, como apoio para o capítulo 4, Processo de gestão empresarial e comunicação, deste livro.
- SCHELEGELMILCH, B.; POLLACH, I. The perils and opportunities at communicating corporate ethics. *Journal of Marketing Management*, v. 21, p. 267-290, 2005.
- SCHULER, Maria (coord.). *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHWARTZ, Peter. *A arte da previsão*. São Paulo: Página Aberta, 1997.
- SHAMIR, R. Mind the gap: the commodification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, v. 28, p. 229-253, 2005.
- SILVA, José Roberto Gomes da. *O poder da tecnologia da informação e da comunicação e a tentativa de mudança das relações de trabalho em uma organização brasileira*. In: III Congresso da Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho (Alast), 2000, Buenos Aires. Anais do III Congresso da Alast, 2000.
- SIMONI, João de. *Promoção de vendas*. São Paulo, Makron, 1997.
- SIQUEIRA, Ethevaldo. *Para compreender o mundo digital*. São Paulo: Globo, 2008.
- SMITH, Adam. *The wealth of nations*. 8. ed. London: Random House, 1937.
- SPRITZER, Nelson. *Pensamento e mudança*. Porto Alegre: L&PM, 1993.
- STARKEY, R., WELFORD, R. *The earthscan reader in business and sustainable development*. London: Earthscan, 2001.
- STONER, James; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.
- TAKALA, T. Ownership, responsibility and leadership: a historical perspective. *International Journal of Social Economics*, London, v. 26, 1999.

- TAPSCOTT, D.; TISCOLL, D. *The naked corporation: how the age of transparency will revolutionize business*. New York: Free Press, 2003.
- TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 2ª ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOMEI, Patricia. A responsabilidade social da empresa: análise quantitativa da opinião do empresariado nacional. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, 1984.
- TRASFERETTI, J. Antônio e ZACHARIAS, Ronaldo (orgs.). *Ser e comunicar: desafios morais na América Latina*. Aparecida, SP: Santuário, São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2008.
- ULLMANN, A. Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 450-477, 1985.
- VIVARTA, V. ; CANELA, G. *Mídia e direitos humanos*. Brasília: Agência de Notícias dos Direitos da infância, Secretaria Especial dos Direitos Humanos e Unesco, 2006.
- VOGEL, David. CSR Doesn't Pay. *Forbes Magazine*, 2008.
- WATSON, T.; OSBOURNE-BROWN, S.; LONGHURST, M. Issues negotiation: investing in stakeholders. *Corporate Communications an International Journal*, v. 7, n. 1, p. 54-61, 2002.
- WEISS, J. W. *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*. South: Western: Thomson Learning, 2003.
- WOOD JR. Thomaz (org.). *Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio*. São Paulo: Atlas, 2001.
- WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.
- YANAZE, Mitsuro Igushi *et al.* *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ZADEK, S. *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*. London: Earthscan Publications, 2001.
- ZAIRI, M; PETERS, J. The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, London, v. 17, n. 4, 2002.