

SANDRO ELOI VIEIRA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
UMA ANÁLISE COMPARATIVA

CURITIBA

2004

SANDRO ELOI VIEIRA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção de Grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Celsi B. Silvestrin.

CURITIBA

2004

Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Comunicação Social
Habilitação em Relações Públicas

REITOR:

Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Junior

VICE-REITOR:

Profa. Dra. Maria Tarcisa Silva Bega

DIRETOR DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES:

Prof. Dr. Jose Borges Neto

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:

Prof. Carlos Alberto Martins da Rocha

COORDENADOR DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:

Prof. Rubens Sprada Mazza

PROFESSORA ORIENTADORA:

Profa. Dra. Celsi B. Silvestrin

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Meu especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos de pesquisa.

"Ajustando-se mutuamente uma a outra (prática e teoria), e avançando por caminhos diferentes em direção ao final do processo, de hipótese em hipótese - a atividade teórica - e de experiência em experiência - a atividade prática -, ambas convergem no produto objetivo ou no resultado real".

(VAZQUES, 1977: p. 243)

RESUMO

Partindo-se da premissa da existência de uma lacuna, um distanciamento, entre teoria e prática no campo de estudos da comunicação nas organizações, o presente estudo objetiva comparar o que está sendo estudado teoricamente com que o está sendo executado no mercado de trabalho em matéria de comunicação organizacional. Para isto, desenvolveu-se um levantamento de mercado focado na identificação das reais condições de realização da comunicação organizacional no mercado de trabalho de Curitiba, capital do Estado do Paraná. Como metodologia optou-se, para o levantamento de mercado, por uma abordagem qualitativa em uma pesquisa participante. Os dados obtidos com o levantamento foram comparados com as concepções de comunicação organizacional de sete autores de renome (três de nacionalidade brasileira e quatro de nacionalidade estrangeira). Como procedimento de análise e discussão dos dados empregou-se o recurso da Análise de Conteúdo. A comparação entre levantamento de mercado e os pressupostos teóricos revelou aspectos interessantes que sugerem a presença efetiva, no campo de estudos da comunicação organizacional, de uma lacuna que dispõe em dois pontos distintos, a teoria da prática. Tal situação sugere a busca de uma interação maior entre teoria e prática através de uma contribuição aqui sugerida que integre o que já foi feito teoricamente em comunicação organizacional com que está sendo operacionalizado no mercado de trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	05
1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1 OS OBJETIVOS.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3 O LEVANTAMENTO DE MERCADO.....	22
3.1 PROCEDIMENTOS.....	22
3.2 A APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA.....	25
3.3 A ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS.....	28
4 UMA CONTRIBUIÇÃO.....	49
4.1 APRESENTAÇÃO.....	49
4.2 UMA CONTRIBUIÇÃO E SUA APLICABILIDADE.....	52
5 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS.....	66

1 INTRODUÇÃO

Têm-se, nos dias atuais, diferentes conceituações de comunicação organizacional¹. Autores, renomados ou não, já se dispuseram a discutir o assunto em suas diferentes contextualizações.

No Brasil, autores como Kunsch (1995, 1997, 1998 e 1999) e Torquato (2002) são referências brasileiras nos estudos de comunicação organizacional. Suas obras, na grande maioria, são marcadas por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do campo de atuação da comunicação organizacional, bem como lhe atribuir a posição estratégica no espaço empresarial.

Obras destes autores, constituem não tão somente uma referência teórica mas, também, um rumo para o desenvolvimento da atividade de comunicação organizacional no ambiente empresarial. Os trabalhos destes autores representam, portanto, base de estudo indispensável para desenvolvimento deste ou qualquer outro trabalho na área de comunicação organizacional.

Contudo, no início do ano de 2003 realizou-se uma pesquisa qualitativa com profissionais da área de comunicação que atuam em Curitiba, capital do Estado do Paraná. Este levantamento foi desenvolvido com o objetivo único de reconhecer, entre os entrevistados, o que estes profissionais entendem e fazem por comunicação organizacional nas empresas que atuam.

¹ O Conceito de comunicação organizacional aqui utilizado é genérico. Mais a frente serão detalhadas as diferentes conceituações teóricas do termo comunicação organizacional. Ao final do trabalho será apresentado também uma contribuição para campo de estudos da comunicação organizacional. Aqui, porém, faz-se referência apenas ao tema principal que será tratado.

Os resultados e conclusões obtidas com a pesquisa, quando comparados com pressupostos teóricos de alguns autores da comunicação organizacional, revelaram pontos interessantes.

Revelaram, por exemplo, que aspectos pertinentes e de uso corriqueiro na atividade de comunicação organizacional utilizada no mercado e identificada na pesquisa, como cultura organizacional² e objetivos institucionais³ de uma organização, não são referência primordial nas definições dos autores estudados.

A partir desta, e de outras constatações, é que se verificou a importância de se estruturar um estudo que procurasse identificar um elo de aproximação do que está sendo pensado teoricamente do que efetivamente está sendo desenvolvido nas empresas em matéria de comunicação organizacional.

Já é sabido, como afirmado⁴ por um renomado autor da área de RRPP⁵, Roberto Porto Simões, que a teoria, seja na área de comunicação ou em qualquer outra área do saber, estrutura e auxilia as diferentes ações práticas ou empíricas do cotidiano. A teoria é o guia científico da prática.

A teoria, além de guiar a prática, é um espaço único, onde os indivíduos, enquanto pesquisadores, são dotados da possibilidade de experimentação. É nela que os indivíduos podem usufruir de toda uma estrutura de estudo para comprovar ou não suas hipóteses, idéias e, porque não, sonhos.

² A concepção de cultura organizacional, adotada neste estudo, é a de Paulo Nassar (2003, p.02) que define cultura organizacional como: "É o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, frente às dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos".

³ Por objetivos institucionais entendem-se todos aqueles objetivos desenvolvidos pela empresa a fim de se criar ou manter uma boa *imagem institucional*.

⁴ A afirmação foi feita pelo autor em sua palestra "Relações Públicas, função política" que ocorreu em 17 de setembro de 2002, em Mafra, Santa Catarina, durante o I Encontro Sul-Brasileiro de Relações Públicas.

⁵ Relações Públicas.

No momento em que se passa a atuar no campo prático, empírico, percebe-se que o referencial teórico guiará as ações, mas não garantirá a eficácia de processos ou atitudes. No campo prático de atuação percebe-se que as ações individuais, carregadas de vivências pessoais garantem ao menos uma atuação mais dinâmica. Na maioria dos casos, é aí que nota-se a presença de uma lacuna⁶, um vazio, que distancia a atividade prática da teoria. O que foi, inclusive, evidenciado com a comparação entre pesquisa de mercado e concepções teóricas.

A fim de garantir para o campo de estudo da comunicação organizacional subsídios suficientes para análise e verificação desta disparidade (teoria - prática) é que o presente estudo pretende contribuir.

Delimitando uma linha de estudo, o presente trabalho, na sua primeira parte, focou a análise na teórica de comunicação organizacional de sete autores diferentes.

As concepções dos três primeiros autores analisados, de nacionalidade brasileira, serão apresentadas de maneira mais aprofundada.

As concepções dos demais autores, de nacionalidade estrangeira, serão apresentadas de maneira mais superficial como complementação das informações obtidas na primeira parte do trabalho.

Para isto, serão discutidos os pressupostos teóricos da comunicação organizacional, tomando como referência os modelos e ou teorias propostos pelos autores brasileiros: Kunsch (1995, 1997, 1998 e 1999), Torquato (2002) e Bueno

⁶ Lacuna, segundo o dicionário LAROUSSE CULTURAL, Dicionário da Língua Portuguesa, significa: “Espaço vago no interior de um corpo; vazio, vão, cavidade. Omissão, falha”. O sentido adotado neste trabalho refere-se a distanciamento, vazio entre partes (teoria e prática).

(1995). E de nacionalidade estrangeira: Lite (1997), Restrepo (1995), Hall (1994) e Goldhaber (1991).

A preferência pelo estudo mais aprofundado das teorias dos autores brasileiros se explica pelo fato de que estes vivem ou vivenciaram a realidade da comunicação organizacional brasileira, onde costumes e culturas pitorescos de cada região influenciam todo e qualquer processo de comunicação que se desenvolva.

A escolha específica pelos autores brasileiros Kunsch (1995, 1997, 1998 e 1999), Torquato (2002) e Bueno (1995) explica-se pelo fato de que estes são, atualmente, referência no estudo da comunicação organizacional em nível nacional. A opção, delimitada desta forma, também garantirá um referencial teórico mais específico, objetivo e de fácil consulta durante o desenvolvimento do estudo.

A apresentação de pressupostos dos autores estrangeiros servirá apenas, como já citado, como complementação de determinadas informações obtidas com as reflexões de autores brasileiros e também como base de estudo para análise das respostas obtidas com o levantamento de mercado.

Ao final, pretende-se não só verificar a real existência da disparidade, entre teoria e prática - mas, também, contribuir com sugestões para o campo da comunicação organizacional no Brasil.

1.1 OS OBJETIVOS

Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é, portanto, comparar as concepções teóricas descritas com o levantamento de mercado realizado a fim de se identificar a real existência de uma lacuna entre teoria e prática no campo de estudos da comunicação organizacional.

A partir do objetivo geral determinaram-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar semelhanças e ou diferenças entre teoria e prática, a partir do recorte de estudo estabelecido;
- contribuir com sugestões para o campo de estudos da comunicação organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão discutidos a seguir os pressupostos teóricos da comunicação organizacional, tomando como referência os modelos e ou teorias propostos pelos autores brasileiros: Kunsch (1995, 1997, 1998 e 1999), Torquato (2002) e Bueno (1995). E de nacionalidade estrangeira: Lite (1997), Restrepo (1995), Hall (1994) e Goldhaber (1991).

Esta discussão, como evidenciado na introdução deste trabalho, tem por objetivo demonstrar as perspectivas teóricas de comunicação organizacional dos autores brasileiros e estrangeiros que serão utilizadas como referencial para análise das respostas obtidas com o levantamento de mercado.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente procuram demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores aqui estudados é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Para Lite (1997) a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Lite (1997), que trabalha com autores como W. Chester e Redding – considerados importantes analistas da comunicação organizacional - faz uma breve

revisão da evolução conceitual da comunicação organizacional, sua origem, dificuldades e limitações para sua implantação em uma organização.

O autor destaca algumas teorias que tem marcado os estudos da comunicação organizacional, tomando como referência dois grandes períodos: de 1900-1970 e de 1970 até o presente momento. Segundo Lite (1997), no primeiro momento, os diferentes conceitos e teorias desenvolvidos apoiaram-se na Teoria da Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. No segundo período, porém, as abordagens teóricas centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica (DANA, SPIKER e PAPA, 1997).

A teoria Moderna ou Empírica tem os seus objetivos voltados para medição e controle. A organização é tida como uma realidade objetiva, que pode ser medida assim como uma máquina, seus objetivos e fins estão voltados para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. A preocupação está na eficácia da comunicação nas organizações sob ótica da direção.

Para Restrepo (1995, p. 91-96):

a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). Entendendo-se a organização como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidos por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o status e o papel de seus membros, a organização pode ser percebida então como uma expressão particular e concreta dos sistemas de ação histórica e de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político.

O autor chama a atenção para o fato de que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração e nessa a cultura vai sendo construída.

A comunicação, para Restrepo (1995), pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva o autor estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional: como informação – enquanto configurador das operações próprias de cada organização, como divulgação – no sentido de “dar a conhecer”, como gerador de relações voltadas para a formação e a socialização – atividades recreativas, como participação – como ação de comunicação do outro.

A abordagem desenvolvida por Restrepo (1995) recoloca uma questão fundamental do ponto de vista da relação comunicação e organização, ou seja, a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas, implicando reconhecer que as diversas organizações como construtoras de sentidos.

Hall (1994), outro autor estrangeiro estudado, examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações, a comunicação é um processo relacional – emissor/receptor – isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.

Afirma que os analistas organizacionais atribuem graus variáveis para a importância da comunicação. Em uma teoria exaustiva da organização, a comunicação tem um papel preponderante; já numa visão mais razoável, o papel da comunicação é relativo, ou sejam “sua importância varia conforme o lugar para onde

se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudada". (HALL, 1994, p.132)

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao processo perceptivo que é o ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos fatores os quais podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou imagem. O autor ainda alerta para uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que o "processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico..." (HALL, 1994, p. 147)

Já Goldhaber (1991, p. 98), partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação como sendo: "O fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes." Esta definição apresenta quatro conceitos chave a serem consideradas no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência.

Na linha de autores brasileiros, Kunsch (1995, 1997, 1998, 1999) é uma referência brasileira nos estudos de comunicação organizacional. Sua obra é marcada por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do seu campo de atuação bem como lhe atribuir a posição estratégica no espaço organizacional. Para a autora (1995, p. 45) "A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral".

Kunsch (1995, p. 90) comenta que a “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.

A comunicação desenvolvida pela empresa, segundo a autora, pode ser interpretada como uma espécie de fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam. A comunicação organizacional, especificadamente, configura diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, compreendendo, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Kunsch (1995) vê ainda a comunicação no sentido amplo e abrangente, conforme conceitos e práticas que, aos poucos, vêm sendo assimilados no contexto da realidade brasileira. Para a autora trata-se, na verdade, da comunicação corporativa, que no Brasil, em grande parte, ainda se chama comunicação empresarial. O termo comunicação organizacional, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito que se denomina “empresa”.

Para isto a autora sugere uma nova perspectiva. Kunsch (1995) entende que a comunicação organizacional deve ser entendida na perspectiva da comunicação integrada (KUNSCH, 1995).

A comunicação integrada é composta pela comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, constituindo o composto da comunicação organizacional.

Esta comunicação integrada é vista pela autora como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o “mix”, o composto da comunicação organizacional.

Este composto, por sua vez, deve construir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. Somente a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

Bueno (2003), segundo autor brasileiro estudado, em sua obra “Comunicação empresarial: Teoria e Pesquisa” traz uma perspectiva conceitual e histórica da comunicação empresarial brasileira de antes da década de 70 até a atualidade.

Bueno (2003) observa as diferentes concepções de comunicação empresarial e a evolução do processo no contexto organizacional, nas entidades de classe (ABERJE, principalmente) e nas instituições de ensino, desde antes da década de 70.

Segundo Bueno (2003, p. 20-32, 90-102), nos anos 90, o conceito de comunicação empresarial “se refinou”, passando a ser reconhecida como estratégica

para as organizações “passando a ser vinculada ao negócio da empresa e a ser desenvolvida por profissionais com uma visão mais abrangente. Passou a se constituir de maneira integrada visando atingir a todos os públicos de interesse”.

Para o autor nos dias atuais, a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações.

A comunicação empresarial encerra, para Bueno (2003), um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas e entidades.

A comunicação, neste sentido, não pode fazer concessão ao improviso. Deve apoiar-se em metodologias, em pesquisa, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações. Deve apoiar-se, sobretudo, na necessidade de dotar a comunicação de um novo perfil: o perfil da comunicação como necessidade estratégica.

Bueno (2003), esclarece, ainda, que há um consenso entre os especialistas de que o mundo contemporâneo - e em especial o ambiente organizacional – tem sido abalado profundamente pelo processo crescente de globalização dos mercados, e das idéias, pela revolução provocada pelas novas tecnologias, pela desmassificação do processo de produção e pela valorização do espírito de cidadania.

E por isso, a Comunicação empresarial, incorporou também, a tendência de segmentação de mercados, e de públicos com a implementação de canais para dar conta de interesses e expectativas localizados, expressos por segmentos ou grupos de consumidores. Segundo o autor, a idéia básica que reforça esta tendência é de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas por produtos ou informações.

Desta forma, a comunicação empresarial passa a se estruturar para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência de novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade.

Este perfil, em contínua modificação, redimensionou, segundo o autor, o perfil das empresas e as torna menos estratificadas, mais flexíveis, convidando-as, permanentemente, a esticar os olhos para ver o que está à frente. Encaminharam, em outras palavras, as empresas a caminharem no sentido da gestão do conhecimento.

Outro aspecto desta nova tendência de mercado é a inclusão das novas tecnologias, ou “cultura pontocom” como citada por Bueno (2003). Esta seria uma nova onda de empreendedorismo.

Para Torquato (2002, p.52), último autor brasileiro estudado, a comunicação organizacional é entendida como “a comunicação social caracterizada por ser um processo indireto, unilateral e público”.

O autor desenvolve esta perspectiva a partir da análise constante da confusão que se faz entre comunicação organizacional, comunicação administrativa com os meios e as formas de comunicação social.

A comunicação organizacional, para o autor, precisa ser caracterizada e entendida nos espaços específicos abrangidos por suas diferentes formas, processos e canais. Nas organizações privadas confunde-se muito a comunicação administrativa com os meios e as formas de comunicação social. E até os problemas de comunicações unilaterais de gerentes com a comunicação social em seu sentido amplo. Por isso mesmo, para o autor urge avaliar, estudar e planejar a comunicação nas organizações de maneira mais acurada.

Esta necessidade se faz urgente pelo fato de que, como já comentado, a comunicação organizacional é comumente entendida por meio de uma forma: a comunicação social, caracterizada por ser um “processo indireto, unilateral e público” (TORQUATO 2002, p.52).

Torquato (2002) alerta ainda para a necessidade de se abrir à visão sobre outras formas, como a comunicação cultural (TORQUATO, 2002, p.34), que normalmente não é estudada e trabalhada operacionalmente. Esta área, segundo o autor, trabalha os climas internos.

Há também, segundo o autor, uma segunda dimensão de comunicação na organização também não percebida: a comunicação administrativa (TORQUATO, 2002, p.34), que reúne os papéis, as cartas internas e memorandos. E, que este comunicação, muitas vezes, entope os canais da organização.

A terceira forma de comunicação comentada por Torquato é a comunicação social (TORQUATO, 2002, p.34), que envolveria as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Esta terceira forma de comunicação é, segundo o autor, mais desenvolvida tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico.

O autor cita, ainda, que existiria uma quarta forma de comunicação conhecida como sistemas de informação (TORQUATO, 2002, p.34), que agregaria as informações armazenadas em banco de dados.

Todas estas formas de comunicação são, para Torquato (2002, p.32), estratégicas porque devem funcionar como uma “orquestra, na qual metais, cordas e percussões....devem tocar uma melodia harmônica. Uma forma influi na outra”.

Por isso, em consenso com outros autores da área, Torquato (2002), reconhece também que cada vez mais, a comunicação ganha status de consultoria estratégica (TORQUATO, 2002, p.34), que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise.

3 O LEVANTAMENTO DE MERCADO

Neste capítulo serão apresentados os resultados de uma pesquisa qualitativa⁷ desenvolvida no início do ano de 2003 com profissionais da área de comunicação⁸ que atuam em Curitiba, capital do Estado do Paraná.

Este levantamento (pesquisa qualitativa) foi desenvolvido com o objetivo único de reconhecer, entre os entrevistados, o que estes profissionais entendem e fazem por comunicação organizacional nas empresas que atuam.

É, portanto, a partir das diferentes linhas teóricas abordadas e das constatações obtidas pela análise dos dados da pesquisa, que se procurará estabelecer um comparativo entre teoria e prática a fim de se reconhecer elos de aproximação do que está sendo pensado teoricamente do que efetivamente está sendo desenvolvido na prática nas empresas em matéria de comunicação organizacional.

3.1 PROCEDIMENTOS

Neste estudo serão apresentados o dados de pesquisa de um campo específico da atividade de Relações Públicas que é a Comunicação organizacional.

⁷ Entende-se que a referida pesquisa é uma “Pesquisa Qualitativa” por se caracterizar em ser um estudo voltado para a estruturação de uma nova perspectiva para compreensão da Comunicação organizacional correlacionando esta à experiência vivida. De acordo com DECKER, Ada de Freitas e DA VIÁ, Sarala Chucid. *Pesquisa Empírica em Ciências Humanas*. São Paulo: Futura, 2001 e ECO, Humberto. *Como se Faz uma Tese*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1998.

⁸ Os entrevistados informaram que, durante o período em que realizaram a entrevista, eram registrados (em Carteira de Trabalho Previdência Social) como profissionais da área de comunicação. Ex: Jornalistas, Relações Públicas, Gerente de Marketing, etc.

O levantamento de mercado foi realizado no período de 24 de fevereiro a 07 de março de 2003 com profissionais da área de comunicação organizacional que atuam em grandes empresas de Curitiba.

Ao total, cinco profissionais da área de comunicação foram entrevistados, representando, respectivamente, as seguintes empresas: VOLVO do Brasil, Rede Paranaense de Comunicação, Grupo Positivo, Robert Bosch e Brasil Telecom. Todas as entrevistas foram registradas em anotações realizadas pelo entrevistador.

A pesquisa qualitativa aqui desenvolvida foi flexível e trabalhou com uma amostra, formada por profissionais da área Comunicação que atuam no mercado de Curitiba.

A natureza dos dados desta parte do estudo originou-se das entrevistas realizadas no período acima citado.

A técnica utilizada, de acordo com Marconi (1996, p. 84) foi a de entrevista com o objetivo de “obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” a partir da “averiguação de fatos e determinação das opiniões sobre os fatos”.

Segundo Marconi (1996, p. 85) pelo fato de que a pesquisa seguiu um roteiro previamente estabelecido, com as perguntas predeterminadas destinadas ao entrevistado, a entrevista foi do tipo “padronizada ou estruturada”. A opção por este tipo de pesquisa tem por objetivo a obtenção dos dados que serão utilizados à diante.

As perguntas utilizadas na pesquisa, por permitirem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões, foram classificadas como “perguntas abertas” (MARCONI, 1996, p. 85).

A natureza da análise dos dados obtidos foi comparativa.

Quanto ao objetivo, as perguntas elaboradas para esta pesquisa foram classificadas como “perguntas de fato, de ação e perguntas de intenção” (MARCONI, 1996, p. 86).

A análise dos dados recolhidos na pesquisa também seguiu um critério.

Segundo Simões (1998, p.127), a tarefa de administrar as relações públicas é realizada por meio do exercício das seguintes operações: “diagnosticar o processo, prognosticar seu devir, assessorar as lideranças quanto a decisões sobre políticas organizacionais e produzir programas planejados de argumentação”. Neste estudo será utilizado apenas da primeira operação (diagnosticar o processo).

Para o diagnóstico, segundo Simões (1998, p.127), a primeira responsabilidade do profissional de Relações Públicas, é de que este profissional não se atenha apenas a leitura espontânea das informações oferecidas. Torna-se necessário aprofundar o nível de leitura, além das aparências, para que a leitura seja válida e generalizável.

O método que cumpre essa tarefa, existente sob enfoque qualitativo, desde há muito e é a “análise de conteúdo” (SIMÕES, 1998, p. 127), método que será utilizado para analisar as respostas obtidas com a pesquisa.

Ao método de análise de conteúdo correspondem os seguintes objetivos: a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura. A informação, segundo

neste contexto, é uma redução de incerteza, oferecida quando se obtém resposta a uma pergunta.

Assim, se a análise de conteúdo busca a ultrapassagem de incerteza e se a informação é a redução da incerteza, conclui-se, na perspectiva de Simões (1998), que a análise de conteúdo é um método de busca da informação.

Por isso, o método de análise dos dados da pesquisa, neste trabalho, pode ser interpretado e designado, em síntese, como métodos de busca da informação.

É importante ressaltar, porém, que se reconhece que a escolha pelo autor (Simões) como referência para análise do discurso não é mais apropriada. Contudo, esclarece-se que o foco foi a metodologia sugerida pelo autor na referência citada a qual atende a necessidade do levantamento de mercado.

Por fim, por representar o estudo que busca informações e entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, para que se estabeleça um parâmetro comparativo e a partir daí uma nova sugestão, este trabalho se caracteriza como sendo descritivo e contará, portanto, com um constante processo de interpretação do que foi descrito à luz de conceitos teóricos apresentados anteriormente.

3.2 A APRESENTAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA

Neste trecho serão apresentados uma tabela com os dados de cada um dos entrevistados.

Na seqüência, segue a análise das respostas obtidas com as entrevistas dos profissionais: Daniele Cavezae - Gerente de Comunicação do Grupo Positivo; Solange Fusco - Gerente de Comunicação Corporativa - e de Marcos Greiffo -

Analista de Comunicação Corporativa ambos da VOLVO do Brasil; Dirceu Simatubucuru - Gerente de Redes de Televisão, Rádio e Internet da Rede Paranaense de Comunicação; Jose Antonio Fares - Gerente de Comunicação da Robert Bosch do Brasil e Nilton Kardauke - Gerente de Recursos Humanos da Brasil Telecom.

A análise das respostas seguirá um critério estabelecido que é o de referenciar e analisar as respostas obtidas comparado-as com os conceitos expostos na fundamentação teórica.

LEVANTAMENTO DE MERCADO

Descritivo / Empresa	GRUPO POSITIVO	VOLVO DO BRASIL	GRUPO RPC	ROBERT BOSCH DO BRASIL	BRASIL TELECOM
Quantidade de entrevistados	1	2	1	1	1
Nome dos entrevistados	Daniele Cavezae	Solange Fusco e Marcos Greiffo	Dirceu Simatubucuru	José Antonio Fares	Nilton Kardauke
Cargo dos entrevistados:	Gerente de Comunicação	Solange Fusco - Gerente de Comunicação Corporativa. Marcos Greiffo - Analista de Comunicação Corporativa	Gerente de Marketing	Gerente de Comunicação	Gerente de Recursos Humanos*
Data de realização da pesquisa:	24/2/2003	25 e 26/02/2003	27/2/2003	27/2/2003	5/3/2003
Local de realização da pesquisa**:	Sede Administrativa	Fábrica	Escritório Central	Fábrica	Sede da Filial
Informações gerais da empresa:	Positivo é uma sociedade educacional que, atualmente, oferece o serviço de ensino, de pré-escola ao curso superior e a produção e venda de material didático.	A VOLVO do Brasil é uma multinacional que fabrica e comercializa veículos para transporte de passageiros e carga. A Multinacional, aqui no Brasil, também produz e comercializa peças para os veículos que produz. Aqui no Brasil não são produzidos veículos de passeio com a marca VOLVO.	As empresas da Rede Paranaense de Comunicação são formadas pelos veículos: Gazeta do Povo, Jornal de Londrina, TV Paranaense e Rádio 98 FM, Portal Tudo Paraná (internet).	No Brasil, a Bosch está presente desde 1954. Suas fábricas empregam aproximadamente 13.000 colaboradores, onde fabrica e comercializa equipamentos e sistemas automotivos, ferramentas elétricas, aquecedores de água a gás, eletrodomésticos, sistemas de segurança, máquinas de embalagem e automação industrial.	Atualmente, com mais de 10,5 milhões de linhas instaladas e quase seis mil funcionários, a Brasil Telecom S.A. é a principal empresa de telecomunicações das regiões Sul, Centro-Oeste e dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins. Sua área de atuação corresponde a 33% do território nacional.

Demais informações da pesquisa constam em ANEXOS.

* Na época da entrevista ocupava o cargo interinamente.

** Descritivo exato dos locais de realização das pesquisas consta em ANEXOS.

3.3 A ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS

Partindo-se da premissa levantada ao início deste trabalho será apresentado um levantamento de mercado focado na identificação das reais condições de realização da comunicação organizacional no mercado de Curitiba, capital do estado do Paraná.

Os resultados e conclusões obtidas com esta pesquisa foram comparados com os pressupostos teóricos dos autores da comunicação organizacional citados na fundamentação teórica.

A comparação entre levantamento de mercado e os pressupostos teóricos revelou aspectos interessantes.

Revelou, por exemplo, que aspectos pertinentes e de uso corriqueiro na atividade de comunicação organizacional utilizada no mercado e identificada na pesquisa, como cultura organizacional e objetivos institucionais de uma organização, apesar de citados, não são referência prioritária nas definições dos autores estudados.

A pesquisa revelou ainda que boa parte dos entrevistados não reconhecem nas comunicações que desenvolvem a utilização de qualquer tipo de referencial teórico para estruturar suas comunicações. As respostas dadas revelaram que os ditos “sistemas” de comunicação definidos pelos profissionais que desenvolvem a comunicação para as empresas não são, para a grande maioria, integrados, trabalhando de maneira sistêmica e organizada com demais áreas de empresa.

Outros pontos relevantes foram evidenciados. Principalmente, no que diz respeito às questões de operacionalização da comunicação identificada e os

parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo (questões da pesquisa).

Nestas questões foram evidenciados pontos como: meios, mensagens, ambiente e imagem institucional. Estes pontos representariam as demandas que são necessárias às organizações para a operacionalização de suas comunicações organizacionais. Contudo, nas conceituações teóricas estudadas estes pontos aparecem superficialmente.

A entrevista realizada com a representante do Grupo Positivo traz dados interessantes nesse sentido.

Daniele Cavezae tem curso superior em Administração com ênfase em Marketing para Universidade Tuiuti do Paraná e é Gerente de Comunicação do Grupo Positivo. O Grupo Positivo é uma sociedade educacional que, atualmente, oferece o serviço de ensino, de pré-escola ao curso superior e a produção e venda de material didático.

A entrevista com a Sra. Cavezae aconteceu no dia 24 de fevereiro de 2003 na sede administrativa do Grupo Positivo, localizada na Av. Candido Hartmann, 1400 na Cidade de Curitiba, Paraná. Na época Daniele Cavezae ocupava, como já citado, o cargo de Gerente de Comunicação respondendo diretamente a Sérgio Reis, Diretor de Marketing.

Sérgio Reis, por ser Diretor, responde diretamente ao Presidente. Daniele Cavezae, em uma estrutura de organograma vertical estaria logo abaixo de Sérgio Reis sendo ela responsável pela gestão de todas as atividades da área de comunicação do Grupo Positivo.

O Grupo Positivo, na época, era composto pelas seguintes empresas: Curso Positivo - Sede Centro; Curso Positivo – Sede Batel; Colégio Positivo; Positivo Junior; Positivo Jardim Ambiental; Centro de Línguas Positivo; Unicenp – Centro Universitário Positivo (com dois campi); Distribuidora Positivo; Positivo Informática e a Gráfica e Editora Posigraf S/A.

Na época da entrevista o Grupo Positivo administrava, aproximadamente, quinhentos empregados diretos, mil empregados indiretos e cerca de quinze mil alunos.

Uma das primeiras informações úteis a ser analisada com os dados obtidos da entrevista é o próprio cargo em que a profissional entrevistada está envolvida. Gerente de Comunicação, como é intitulado o cargo da profissional, já indica que a função engloba o planejamento e a operacionalização de atividades da área de comunicação, e não apenas a atividade de marketing, por exemplo, como já é de praxe⁹.

Ao ser questionada sobre a descrição de suas atividades, a entrevistada comentou que, em sua Gerência, é operacionalizado um trabalho definido como “comunicação corporativa”. Este trabalho está dividido em duas partes: a primeira tem ação externa e refere-se ao trabalho de orientação das pessoas sobre quem são e o que fazem.

⁹ Reconhece-se que na maioria dos casos, no ambiente organizacional, o cargo obtido pelo profissional diretamente envolvido com ações de comunicação é o de Gerente de Marketing. Acredita-se que este fator ocorra por ser esta, o marketing, uma atividade mais reconhecida pelo mercado. Mesmo assim, Daniele Cavezae, ao ser questionada sobre a existência de padrões gráficos e de linguagem, respondeu que o padrão utilizado para todo o material produzido é oriundo de um conjunto de normas estabelecido por uma Diretoria Corporativa de Marketing. Esta resposta, de uma maneira indireta, ressalta novamente a atuação predominante de diferentes áreas da comunicação identificadas erroneamente, na maioria dos casos, como sendo apenas o “marketing”.

A segunda parte, de ação interna, refere-se ao desenvolvimento de um trabalho que objetiva a “unificação de pensamentos e atitudes de nossos funcionários”.

Percebe-se, já neste primeiro momento, que a comunicação corporativa, assim denominada, e praticada pelo Grupo Positivo, traz um “mix”¹⁰ das teorias expostas na fundamentação teórica.

Foi exposto que a comunicação nas organizações, para Restrepo (1995) “deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade marcando um estilo próprio das formas de projetar a organização exteriormente.” A comunicação, para Restrepo, pode ser entendida, então, como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é.

Foi exposto também que, para Kunsch (1995), a comunicação organizacional deve ser entendida na perspectiva da comunicação integrada. A comunicação integrada, para a autora, abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, constituindo o composto da comunicação organizacional.

No primeiro caso o referencial estratégico para a análise está no fato de que “marcar o estilo próprio, de se projetar exteriormente” (RESTREPO, 1995, p. 91-96) está intimamente ligado a consolidação de uma imagem institucional.

¹⁰ Neste trabalho entende-se “mix” no sentido de diversidade. O referencial aqui utilizado refere-se ao conceito de “mix” do composto da comunicação organizacional exposto por Kunsch (1995) para definir a comunicação integrada.

Percebeu-se durante a entrevista que, para entrevistada, o trabalho de orientação das pessoas sobre quem são e o que fazem caracteriza bem o referencial exposto por Restrepo (1995). Para o Grupo Positivo este trabalho de orientação se desenvolve a partir de ações que caracterizem, periodicamente, a qualidade dos produtos produzidos que levam a marca Positivo. Esta linha de atuação se reflete em todos os produtos e serviços oferecidos por esta organização. Assim, entende-se que estas características comuns refletem a maneira com que a organização deseja que sua marca, seus produtos e serviços sejam “projetados” externamente. A maneira com que a organização se projeta na sociedade. Ou seja, a maneira com que cria e mantém sua imagem empresarial¹¹.

A partir da segunda conceituação exposta, percebemos que apesar da entrevistada afirmar que o seu sistema esteja atuando através de uma integração entre áreas, objetivos e demandas, garantindo uniformidade de informações, percebe-se que a comunicação interna e externa promovidas no Positivo não interagem integralmente. A equipe de profissionais envolvidos na produção da comunicação interna, por exemplo, não segue a rigidez de padrões gráficos e de linguagem determinados para a comunicação externa.

Ao mesmo tempo em que os funcionários, na maioria das vezes, não tomam conhecimento do que é produzido externamente, como foi reconhecido pela própria entrevistada.

¹¹ Palestra proferida em 19 de novembro de 1999. Halliday (1999, p. 59-64), a imagem de uma organização não pertence a ela, mas é produto da imaginação de quem pensa sobre ela. Neste sentido, para assegurar à empresa um status e persona grata aos seus públicos relevantes, convém a organização lembrar-se da importância constante de legitimação desta imagem por suas ações. “Uma boa imagem. Uma ótima realidade.” É importante para organização, portanto, preocupar-se com a sua projeção, com a projeção de sua imagem perante os seus públicos de interesse.

Equipes diferentes, com concepções diferentes, atuam na mesma empresa, sob a mesma gerência. Cada equipe produz e mantém um tipo de comunicação.

A comunicação externa conta com o apoio de terceiros para sua produção (agência de publicidade e propaganda) e segue padrões gráficos e de linguagem rígidos.

A comunicação interna produzida pelo Grupo Positivo, segundo a entrevistada, "... não exige o rigor de produção da comunicação externa, é inteiramente produzida por nosso departamento."

A entrevistada também comentou que para realização da comunicação corporativa a "organização objetiva um esforço deliberado que garanta o bom funcionamento das funções internas" - aqui entendido como público interno -, e boa orientação da função externa - aqui entendido como sociedade.

Mesmo assim, em ambos os casos, porém, não se reconhece, como proposto por Kunsch (1995), diferentes tipos de comunicação, ora denominados de comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa. Percebe-se, apenas, a distinção entre a comunicação externa que é efetivamente produzida para o público externo e a comunicação interna que é produzida para o público interno.

Porém, nota-se que a "comunicação institucional", assim nomeada por Kunsch (1995), é representada, no caso do Grupo Positivo, como pertencente ao já citado "mix" de comunicação corporativa produzida para público externo.

Esta comunicação institucional que "permite à organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante à opinião pública" (KUNSCH, 1995, p.92),

reflete-se na preocupação do Grupo Positivo em produzir produtos de qualidade e garantir que toda a sua comunicação externa obedeça padrões rígidos de grafia e linguagem.

Outro fator que revela a presença da comunicação institucional no Grupo Positivo é a sua “tímida”, assim conceituada pela entrevistada, atuação em projetos sociais, como a construção e manutenção de seu “Jardim Ambiental”. Uma área de mata-atlântica mantida pela organização.

Outro ponto relevante a ser analisado refere-se a função estratégica adotada para a atividade de comunicação integrada, conceituada por Kunsch (1995).

Segundo a autora "a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral."(KUNSCH, 1995, p.45)

Durante o estudo da importância e relevância da atividade de comunicação produzida atualmente para ao Grupo Positivo, identificou-se uma preocupação constante da Diretoria da empresa única e exclusivamente com que é produzido “externamente”, ou seja, com o que é produzido somente para o público externo da organização. Para a produção deste tipo de comunicação a equipe conta com o apoio incondicional da Diretoria que faz questão que tudo que é produzido siga “em consonância com os objetivos da organização”, afirma a entrevistada.

Apesar de afirmar o contrário, a entrevistada reconhece que esta mesma metodologia de comunicação não é aplicada a outras formas de comunicação desenvolvidas, como a comunicação interna, por exemplo.

Outro detalhe relevante é o fato de que comunicação externa e interna não compartilham de um único planejamento organizacional. Somente a comunicação externa é desenvolvida e operacionalizada a partir de ações planejadas.

Em linhas gerais, no processo de comunicação desenvolvido no Grupo Positivo percebe-se que não há referencial teórico definido, como comentado pela própria entrevistada. Contudo, é perceptível a semelhança das características gerais da forma de comunicação produzida pelo Positivo com as teorias propostas por alguns dos autores estudados neste trabalho. Como é o caso de Restrepo (1995) analisado logo ao início deste capítulo.

Na segunda entrevista realizada com Solange Fusco e Marcos Greiffo, profissionais da área de comunicação da VOLVO do Brasil, as informações obtidas já apontam para a operacionalização de atividades da comunicação voltadas única e exclusivamente para manutenção da imagem da marca VOLVO.

Solange Fusco é Gerente de Comunicação Corporativa da VOLVO do Brasil. A VOLVO do Brasil é uma multinacional que fabrica e comercializa veículos para transporte de passageiros e carga. A Multinacional, aqui no Brasil, também produz e comercializa peças para os veículos que produz. Aqui no Brasil não são produzidos veículos de passeio com a marca VOLVO.

Marcos Greiffo tem curso superior em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e é analista de Comunicação Corporativa da VOLVO do Brasil.

A entrevista aconteceu em dois momentos distintos: no dia 25 e 26 de fevereiro de 2003 na unidade fabril da VOLVO do Brasil localizada na Av. Jucelino K

Kubecheski, Cidade Industrial - Curitiba, Paraná. Na época, em virtude de uma série de fatores, Solange Fusco apenas acompanhou parte das entrevistas. Marcos Greiffo, em seu lugar, forneceu as respostas que serão descritas abaixo.

Marcos Greiffo ocupava, como já citado, o cargo de Analista de Comunicação Corporativa respondendo diretamente a Solange Fusco, Gerente de Comunicação Corporativa. Solange Fusco respondia a um Diretor de Comunicação e Relações com o Cliente ligado diretamente ao Presidente da empresa.

Solange Fusco era a responsável pela gestão de todas as atividades da área de comunicação da VOLVO do Brasil.

Na época da entrevista a VOLVO do Brasil administrava, aproximadamente, seiscentos empregados diretos e trezentos empregados indiretos.

Segundo Marcos Greiffo, a atividade de comunicação corporativa, assim intitulada pelos entrevistados, é “toda a atividade de suporte – por gerenciamento ou agregamento de valor – a imagem institucional da marca VOLVO”.

Fica claro, neste ponto, que o objetivo primordial da comunicação desenvolvida pela VOLVO é o de sempre garantir a manutenção da imagem da “marca” VOLVO.

Esta característica também é evidenciada por Kunsch (1995) ao conceituar a comunicação institucional, parte integrante do composto da comunicação integrada, já citado na análise anterior.

Para a autora a comunicação institucional “permite à organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante à opinião pública” (KUNSCH, 1995,

p.92). Características que são a todo tempo evidenciadas pela equipe de comunicação da VOLVO.

Para os entrevistados, a essência da atividade de comunicação corporativa está em criar e manter este “posicionamento favorável perante à opinião pública” através da manutenção da imagem da marca VOLVO. Por isso a preocupação constante com todo tipo de comunicação produzida que leva a marca da empresa.

O que comprova esta afirmativa é a preocupação com os ditos “padrões” estabelecidos para produção da comunicação na VOLVO. Todos os materiais produzidos pela comunicação passam por um rigoroso processo de verificação onde se analisam desde a qualidade gráfica da marca até o contexto em que esta está sendo utilizada.

Para a realização deste trabalho toda a equipe de comunicação corporativa da VOLVO desempenha uma espécie de atividade “vigia” das demais atividades de comunicação desenvolvida na empresa, como a comunicação institucional, interna etc.

Neste sentido, observa-se que um ponto interessante a ser analisado, diz respeito exatamente a esta atividade de “vigia”, ou seja, a “atividade de apoio”, assim conceituado pelo entrevistado.

Para Marcos Greiffo, a comunicação corporativa é identificada como uma atividade de apoio “ao recursos humanos, com a comunicação interna, apoio a comunicação externa, com a publicidade e propaganda, apoio a assessoria de imprensa e a todas as atividades de responsabilidade social”.

Contudo, ao contrário do que propõe Torquato (2002, p.32), - que sugere que todas as formas de comunicação desenvolvidas pela empresa, divididas pelo autor em quatro categorias diferentes, devem trabalhar de forma integrada, quase como “orquestra, na qual metais, cordas e percussões....devem tocar uma melodia harmônica. uma forma influi na outra”, - percebe-se que as formas de comunicação definidas pelo entrevistado, a exemplo da análise anterior, não trabalham integralmente, como um sistema.

Ao invés disto, a comunicação corporativa desenvolvida na VOLVO desempenha o papel de “vigia” das demais formas de comunicação. Produzindo e, principalmente, fiscalizando as demais no sentido de garantir que a “marca VOLVO” não seja mal utilizada.

Durante a entrevista ficou claro que, distintamente, comunicação interna, comunicação institucional, comunicação externa – publicidade e propaganda – , assessoria de imprensa e a todas as atividades de responsabilidade social e qualidade de vida tem células individuais de produção. Ou seja, para cada tipo de comunicação há um grupo de indivíduos (próprios da empresa ou terceiros) responsáveis pela produção e ou fiscalização do que é produzido.

Cabe a gerência de comunicação corporativa, representada pelas figuras dos entrevistados, a “vigilância” de todo o trabalho produzido. Cabe aos entrevistados, portanto, a verificação de que “marca VOLVO” não esteja sendo mal utilizada. O dito “apoio” comentado pelos entrevistados.

Em outra análise também é relevante comentar sobre a relação entre comunicação interna e recursos humanos determinada pelos entrevistados. Ao se referir às atividades de apoio a comunicação corporativa, Marcos Greiffo comenta

que o suporte ou apoio dos recursos humanos se concretizaria desde a a constituição da comunicação interna, o que até certo ponto é saudável.

Este tipo específico de comunicação é analisado por Kunsch (1995). Torquato (2002, p. 34) também faz referência a uma “comunicação cultural”, a qual direcionaria esforços para manutenção do “clima interno”.

Vê-se, contudo, que esta comunicação interna definida pelo entrevistado seria caracterizada, como uma atividade, ou melhor, como uma demanda da área de recursos humanos. Imagina-se, então, que a atividade em si de comunicação interna seja, reconhecida como uma demanda da área de recursos humanos por esta ser destinada a “informar” os funcionários da empresa. Fator que foi confirmado pelo entrevistado durante a entrevista.

A terceira entrevista realizada com Dirceu Simatubucuru, do Grupo RPC, também relevou dados interessantes.

Dirceu Simatubucuru tem curso superior em Administração pela Faculdade de Administração e Economia (FAE), pós-graduação em Marketing e é Gerente de Marketing das Emissoras de Televisão, Rádio e Internet do Grupo RPC (Rede Paranaense de Comunicação). A Rede Paranaense de Comunicação tem sua origem no sucesso empresarial e de público iniciado pelo jornal Gazeta do Povo - maior jornal do Paraná, líder absoluto de circulação no estado (comprovados pelos relatórios Marplan e IVC).

O jornalista Francisco Cunha Pereira Filho, diretor da empresa desde 1960, adotou como regra o respeito aos cidadãos e à cultura paranaense. Esse conceito foi levado, em seguida para os demais veículos - rádio, televisão e internet.

As empresas da Rede Paranaense de Comunicação são formadas pelos veículos: Gazeta do Povo, Jornal de Londrina, TV Paranaense e Rádio 98 FM, Portal Tudo Paraná (internet).

Além do Dirceu Simatubucuru, Gerente de Marketing das Emissoras de Televisão, Rádio e Internet da Rede Paranaense de Comunicação (Grupo RPC), há um outro Gerente de Marketing responsável pelas áreas de jornais.

Ambos os Gerentes respondem a uma Diretoria de Marketing que, por sua vez, responde ao Presidente da organização.

A entrevista com Dirceu Simatubucuru aconteceu no dia 27 de fevereiro de 2003 no Departamento de Marketing do Grupo RPC, localizado na Praça Santos Andrade, Centro - Curitiba, Paraná.

Para o Gerente de Marketing do Grupo RPC, as atividades da comunicação desenvolvida por ele “resumem-se em desenvolver e manter sistemas de comunicação que permitam o fluxo contínuo e duradouro da informação”.

Esta definição dá uma visão mais ampla de análise da comunicação.

O “fluxo de informação” exposto pelo entrevistado é analisado por Goldhaber (1991, p. 98) que reconhece a comunicação desenvolvida pelas organizações como “fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes”. Esta definição apresenta quatro conceitos chave a serem consideradas no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência.

Ao se referir, contudo, a um “fluxo contínuo e duradouro” a comunicação desenvolvida pelo Grupo RPC se mostra estar estruturada a partir de um planejamento que garanta a continuidade do processo.

Mais além, ao reconhecer que - “por ser o marketing, uma função essencialmente mercadológica, boa parte do meu tempo se destine a procurar formas de “encantar” o cliente (nosso anunciante) com promoções, benefícios, etc. Da mesma forma que procuro, através de processos de comunicação duradouros, manter “fidelizado” o cliente que já está conosco há muito tempo” – o entrevistado também revela que a comunicação desenvolvida por ele tem os mesmos aspectos de gestão trabalhados por Bueno (2003).

Para Bueno (2003) a Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações.

A Comunicação Empresarial encerra, para o autor, um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas e entidades.

E por isso, a Comunicação Empresarial, incorporou também, a tendência de segmentação de mercados, e de públicos com a implementação de canais para dar conta de interesses e expectativas localizados, expressos por segmentos ou grupos de consumidores. A idéia básica que reforça esta tendência é de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas por produtos ou informações.

Agregando este processo mercadológico ao processo de comunicação desenvolvido o entrevistado nos revela que as demandas de mercado já estão sendo consideradas no seu processo de comunicação.

Por ser a comunicação, ou melhor a informação, o produto do Grupo RPC, a comunicação desenvolvida mostra-se estratégica, por estar diretamente envolvida com o negócio da empresa e por procurar atingir todos os seus diferentes públicos de interesse.

A gestão completa, com a inclusão de novas tecnologias, como citadas por Bueno (2003), também são verificadas na gestão da comunicação do Grupo RPC.

Porém, a exemplo das demais entrevistas realizadas, o sistema de comunicação desenvolvido pelo Grupo RPC não pode ser reconhecido como “integrado”. Apesar de incentivar a realização de reuniões periódicas de um grupo multifuncional (comitê) para troca de informações, a comunicação produzida é segmentada em cinco ramificações diferentes (comunicação de massa, comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação corporativa e comunicação institucional).

Apesar de reconhecer que se trata de um problema estrutural, de caráter funcional da empresa, o fato que comprova a disparidade e negligencia a possibilidade de unificação da comunicação em um único sistema é evidenciado quando o entrevistado revela que há departamentos diferenciados para a produção de cada tipo de comunicação e, principalmente, por estes departamentos não motivarem a troca de informações entre si. O próprio entrevistado reconhece a falta de conhecimento para alguns tipos de comunicação produzidos pela própria empresa.

Por fim, a quarta e quinta entrevista serão analisadas em conjunto por trazerem muito em comum.

Jose Antonio Fares, o próximo profissional que foi entrevistado, é Gerente de Comunicação da Robert Bosch do Brasil – Unidade Curitiba. Jose Antonio Fares tem curso superior em psicologia pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

O nome Bosch marcou a história do desenvolvimento tecnológico, que hoje estão representados por 03 setores de negócios: Tecnologia Automotiva, Bens de Consumo e Tecnologia de Construção e Tecnologia Industrial.

No Brasil, a Bosch está presente desde 1954. Suas fábricas empregam aproximadamente 13.000 colaboradores, onde fabrica e comercializa equipamentos e sistemas automotivos, ferramentas elétricas, aquecedores de água à gás, eletrodomésticos, sistemas de segurança, máquinas de embalagem e automação industrial.

Em Curitiba, a unidade fabril produz Sistemas Diesel e está localizada na Av. Juscelino Kubitschek de Oliveira, nº 11800 - Cidade Industrial - Curitiba – PR.

Os sistemas de injeção Diesel da Bosch (que são produzidos na Unidade de Negócios de Sistemas Diesel - Curitiba) são projetados e produzidos para permitir que motores Diesel sejam cada vez mais potentes e econômicos, e que atendam às mais exigentes legislações de emissões do mundo.

Atualmente a Bosch é a única empresa a produzir e fornecer para o mercado brasileiro os modernos sistemas de injeção eletrônica Diesel, e ainda exporta seus produtos para a Europa, Estados Unidos e Ásia.

Jose Antonio Fares, como Gerente de Comunicação da Bosch, responde diretamente a uma Diretoria de Comunicação que fica localizada na Matriz, em Campinas – São Paulo.

Seu departamento está intimamente ligado à área de Recursos Humanos e sua atividade é, em grande parte, apenas operacionalizada aqui em Curitiba. O departamento contava, na época da entrevista, com três pessoas. O Gerente e mais dois assistentes.

A entrevista com Jose Antonio Fares aconteceu no dia 27 de fevereiro de 2003 no Departamento de Comunicação da Roberto Bosch de Curitiba, localizado dentro da Unidade Fabril.

Por fim, entrevistamos Nilton Kardauke, Gerente de Recursos Humanos da Brasil Telecom – Filial Paraná. Nilton Kardauke tem curso superior em Administração pela Universidade Estadual de Londrina e pós-graduação em Gestão de Pessoas, pela Fundação Getúlio Vargas.

A quebra do monopólio de telecomunicações em escala internacional influenciou fortemente o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do País em áreas de atuação. A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), criada para regular o setor, elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO) em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões: **Região I:** Nordeste, Sudeste (exceto São Paulo) e Norte (exceto AC, RO e TO), **Região II:** Centro-Oeste, Sul e Estados do Acre, Rondônia e Tocantins, **Região III:** São Paulo, **Região IV:** todo o Brasil.

O setor foi dividido em 12 holdings para o leilão do sistema Telebrás, em julho de 1998: três de telefonia fixa local e de longa distância com atuação regional; uma de telefonia fixa de longa distância nacional e internacional; e oito de telefonia móvel.

Segundo esse modelo, a área de atuação da Brasil Telecom é a Região II, que abrange o Distrito Federal e os Estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Atualmente, com mais de 10,5 milhões de linhas instaladas e quase seis mil funcionários, a Brasil Telecom S.A. é a principal empresa de telecomunicações das regiões Sul, Centro-Oeste e dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins. Sua área de atuação corresponde a 33% do território nacional.

Cerca de 40 milhões de pessoas - 23% da população brasileira - vivem nessas regiões, que possuem quatro áreas metropolitanas com população acima de um milhão de habitantes. Elas são responsáveis por 25% do PIB (aproximadamente R\$ 276 bilhões em 2001).

A Brasil Telecom S.A. é controlada pela Brasil Telecom Participações S.A. A holding, por sua vez, é controlada pela Solpart Participações S.A., que detém 53,6% do capital votante e 20,2% do capital total. Os acionistas da Solpart são: Timepart Participações S.A., com 20,9% do capital total da Solpart, formada por fundos de investimentos; Telecom Italia International N.V., com 31,6%; Techold Participações S.A., com 47,5%, formada por fundos de pensão brasileiros (Sistel, Telos, Funcef, Petros e Previ) e Opportunity Zain.

A Filial Paraná corresponde a aproximadamente 20% do faturamento total da companhia. Atualmente, a Filial conta com mais de 1.000 colaboradores trabalhando

em diferentes sedes em todo o Paraná. Só em Curitiba, cerca de 600 colaboradores trabalham no complexo BV-BH, localizado no Palácio das Telecomunicações, na Av. Manoel Ribas, 115 – Mercês – Curitiba – PR.

Neste mesmo complexo, trabalham mais de 3.500 pessoas na empresa CBCC (Companhia Brasileira de Call Center) que é uma terceirizada responsável por todo o atendimento de Call Center da Filial e parte de toda a Brasil Telecom.

Nilton Kardauke, na época Gerente Interino de Recursos Humanos da Filial Paraná, administra todo este conglomerado e os mais de 1.000 colaboradores efetivos.

A entrevista com o Gerente de Recursos Humanos aconteceu no dia 5 de março de 2003, no próprio complexo BV-BH da empresa.

Como comentado, ambas as entrevistas realizadas trazem muito em comum. Ambas trabalham, essencialmente, com a comunicação interna (conceituada desta forma por ambos os entrevistados).

As duas entrevistas revelaram também que o trabalho de comunicação interna é realizado com a supervisão da área de recursos humanos e, e parceria com demais áreas.

As peculiaridades se evidenciaram em outros pontos. No caso da Robert Bosch a entrevista revelou que a função da comunicação interna é o de, tão somente, “informar” os funcionários sobre os acontecimentos da empresa. O único cuidado constante reside na preocupação de que a informação produzida chegue a todos, de forma clara e objetiva.

Para a Brasil Telecom, porém, a preocupação vai além. Na Filial Paraná da empresa, a comunicação interna tem também a missão de envolver os funcionários

com o negócio da empresa, estimular, motivar e promover a consolidação de um ambiente favorável para a realização do trabalho.

Para isso, além das ferramentas de comunicação que usualmente são utilizadas por várias empresas na área de comunicação (murais, revistas, newsletter, etc) a empresa desenvolveu e mantém também ferramentas de comunicação que promovem o estímulo, a motivação dos funcionários e promovem a consolidação de um ambiente favorável para a realização do trabalho. Exemplos destas ferramentas são o Cockpit - Esta ferramenta consiste de uma Sala de Comandos informatizados simulando o Cockpit de uma espaçonave. A ferramenta tem o objetivo de promover um maior envolvimento dos colaboradores no negócio, socializar a informação, formar massa crítica e valorizar Idéias e o Brasil Telecom Itinerante - Duas vezes ao ano, uma "Diretoria Itinerante" vai até onde o colaborador está, reforçar conceitos e reapresentar as principais ferramentas de gestão, colocando todos como responsáveis pelo negócio e fomentando a participação. Esta ferramenta se fez necessária, devido à distribuição geográfica dos colaboradores. Melhora processos, alinha e reforça conceitos e integra a visão de negócio dos colaboradores fora do prédio sede da Brasil Telecom - Filial Paraná.

Neste sentido, a comunicação interna desenvolvida pela Brasil Telecom agrega valor, facilita processos interativos, envolve os funcionários com o negócio da empresa sem deixar de atender as demandas comentadas por Bueno.

Mais além do que uma “comunicação cultural”, comentada por Torquato (2002, p. 34), a comunicação interna na Brasil Telecom já passa a atuar na “gestão do conhecimento”, conceituada por Bueno (2003, p. 90-102).

Verificou-se, então, a partir da análise de conteúdo desenvolvido para se comparar pressupostos teóricos com as informações levantadas com a pesquisa qualitativa que há, dentro do recorte determinado e a partir da análise feita, uma lacuna que separa teoria da prática. Um espaço que distancia pressupostos teóricos da prática, no que se refere a prática da comunicação organizacional. Este fator fica mais evidente ao reconhecer que nenhum dos entrevistados apresentou seguir um referencial teórico para estruturação de sua comunicação.

Desta forma, não bastam que as conceituações teóricas de comunicação organizacional digam que esta comunicação deva ocupar lugar estratégico na organização, ou que precisam ser desenvolvidas de maneira integrada. Isto, é importante mas não é o bastante. As concepções de comunicação organizacional têm de, a partir de agora, auxiliar a operacionalização do processo de desenvolvimento da comunicação. Ou seja, as concepções teóricas têm de, efetivamente, guiar a prática. E é exatamente neste ponto que reside o interesse em apresentar uma contribuição para o campo da comunicação organizacional.

4 UMA CONTRIBUIÇÃO

4.1 APRESENTAÇÃO

A partir do exposto até então é que se sugere uma contribuição para a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional precisa ser desenvolvida a partir de duas frentes que precisam atuar paralelamente. Uma frente empenhada em desenvolver uma cultura interna favorável – que só será possível através da preparação de um ambiente favorável – e , uma segunda frente empenhada na constituição de subsídios necessários ao desenvolvimento da cultura interna consolidada aos diferentes públicos que tem relação direta ou indireta com a organização.

É fundamental que a comunicação organizacional se constitua a partir da consolidação, como já citado, de uma cultura interna favorável¹² a organização.

Este ambiente favorável se constrói e se mantém, primeiramente, a partir de ações integradas sustentadas por um sistema de comunicação dinâmico e suficientemente eficiente que envolva os funcionários e ou colaboradores com as questões da organização.

Entende-se que uma organização qualquer tem de compreender que o seu sucesso depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende

¹² Entende-se como cultura interna favorável àquela em que os funcionários compartilham das preocupações , problemas e vitórias da organização. Nesta cultura, o funcionário deixa de ser o operar de parte de um processo e passa a agir como agente de negócios da empresa, ou seja, passa a todo e qualquer momento a ser um observador de oportunidades, um questionador de processos, uma analisador de problemas, um sugestionador de soluções.

de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Propiciar o acesso à boa informação e a participação das pessoas em todos os aspectos da organização são elementos fundamentais para a obtenção da sinergia entre equipes e alavancagem de resultados.

Para que isto aconteça uma organização tem de desenvolver, dentro daquelas premissas comentadas a pouco, um sistema integrado de comunicação eficiente que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com os resultados, dentro de um ambiente agradável e produtivo.

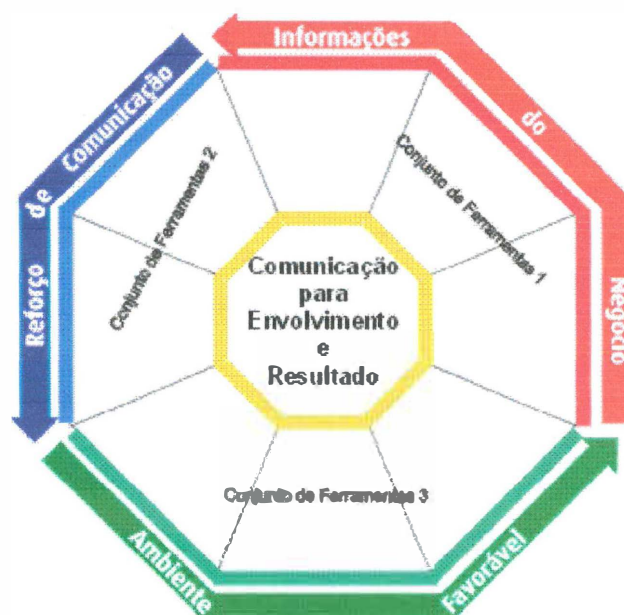
Para que a comunicação seja eficiente, ela tem que ser clara, objetiva, e principalmente dirigida a todos os funcionários.

Deve também ter uma tecnologia que a torne atraente e eficiente o bastante para que as pessoas efetivamente envolvam-se e assimilem a informação. Diante disso, a organização, seja ela qual for, tem de desenvolver um sistema que vá além das ferramentas usuais de comunicação.

Este sistema de comunicação tem de envolver os públicos da organização e transmitir aquelas informações importantes para o negócio, reforçando-as periodicamente e suportado por um ambiente favorável. A razão de ser deste sistema é a maximização da contribuição das pessoas nos resultados da organização.

O sistema de comunicação sugerido, tem de ser, de acordo com a figura 1 , estruturado a partir de três grupos de ferramentas de comunicação, sendo eles:

"Informações do Negócio", "Reforço de Comunicação" e "Ambiente Favorável". Este conjunto deverá ser utilizado de forma integrada e sistêmica, complementando-se para buscar uma comunicação que promova o conhecimento do negócio por parte dos funcionários, para a superação de resultados, e demais públicos organização, para envolvimento com as questões que a organização considerar pertinente constituindo um relacionamento duradouro agradável.



Fonte: Case "Sistema de Comunicação e Envolvimento da Telepar Brasil Telecom" ganhador do prêmio SerHumano Oswaldo Cecchia 2001 da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Autores: João Luiz de Carvalho, Carlos Roberto Abilhôa Junior e Sandro Eloi Vieira. Figura modificada e aprimorada pelo autor deste trabalho.

FIGURA 1 – SISTEMA DE COMUNICAÇÃO PARA ENVOLVIMENTO E RESULTADO

A partir deste sistema, entende-se que comunicação organizacional deva ser compreendida como *um processo no qual uma entidade ou organização - através de um sistema de comunicação integrado e dinâmico constituído a partir de três grupos*

de ferramentas de comunicação: "Informações do Negócio", "Reforço de Comunicação" e "Ambiente Favorável" estimule os diferentes públicos da organização a um propósito comum e duradouro, considerando os valores e diretrizes pré-definidas - promova e mantenha uma cultura interna e externa favoráveis à organização qualquer.

4.2 UMA CONTRIBUIÇÃO E SUA APLICABILIDADE

Além do sistema citado é necessário o desenvolvimento de ações que promovam o envolvimento de todos os públicos da organização tornando-os agentes de negócio. Ou seja, é necessário, ao menos, sugerir, ações que possibilitem a operacionalização desta contribuição.

Por parte da organização se estruturaria o sistema sugerido a partir de “ações” que seguiriam da seguinte forma:

4.2.1 AÇÕES INTERNAS

As ações internas estão relacionadas aos funcionários e ou colaboradores da organização. Para se atingir os objetivos definidos sugere-se as seguintes ações:

- Implantação de uma *central de informações*. A informação se condensará em uma pessoa ou departamento que centralizará o repasse das informações;
- Desenvolvimento de uma *pesquisa de opinião* que identificará as reais condições opinativas sobre o tema;

- *Determinação de um comitê* de ações composto por um representante de cada área que tem atuação estratégica no setor que atua (denominado de ponto focal) para discussão do assunto em pauta;
- *Determinação de um calendário reuniões periódicas* para se discutir tema e avaliar resultados. Juntamente a esse processo deverá ser estabelecido um calendário de ações;
- *Preparação os funcionários e ou colaboradores para ações integradas.* É fundamental que o funcionário saiba antecipadamente de todas* as ações que a empresa desenvolver externamente. A forma sugerida será através de palestras com profissionais ligados a área de planejamento;
- Estruturação para formação ou manutenção de *sistemas de Educação Corporativa*. Além de ser um benefício ao funcionário, a Educação Corporativa é forma de desenvolvimento e aprimoramento da força de trabalho;
- Determinação e implementação de uma *linha (Padrão gráfico e de linguagem)* que fará a divulgação;
- Desenvolvimento do *material de divulgação*.

* Salvo aquelas informações que a organização não considera pertinente a divulgação.

Estes representariam os passos mais importantes para estabelecimento das ações e processo de comunicação que geraria a cultura interna favorável.

Estabelecido à cultura interna favorável, é preciso constituir subsídios necessários ao desenvolvimento da cultura interna consolidada aos diferentes públicos (exceto o interno) que tem relação direta ou indireta com a organização. Neste momento, passariam a atuar as ações externas.

4.2.2 AÇÕES EXTERNAS

Para se atingir os objetivos definidos sugere-se as seguintes ações

- *Departamentalização da Informação* fará com que o público externo tenha um local de referência na busca de informações sobre a empresa;
- *Estabelecimento de um mailing-list* de empresas parcerias, públicos-alvos de interesse e entidades de classe;
- *Desenvolvimento de uma pesquisa de opinião* que deverá ser desenvolvida para se identificar as reais condições opinativas sobre o tema;
- *Estabelecimento de parcerias com empresas e entidades* de relevância estratégica;
- *Participação do comitê de ações internas para ações externas.* Promovendo a discussão em reuniões periódicas para avaliação dos resultados;
- *Determinação e implementação de uma linha (Padrão gráfico e de linguagem)* que fará a divulgação;
- *Desenvolvimento do material de divulgação;*

Estes representariam os passos mais importantes para estabelecimento das ações externas que gerariam a cultura externa favorável.

Porém, a partir deste ponto seria necessário que as duas frentes de atuação (interna e externa) passassem a atuar de forma integrada.

4.2.3 AÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

Para estruturação destas frentes de atuação estratégica sugere-se:

- *Divulgação das ações internas para o público externo para que estes saibam como a organização funciona e dessa maneira se aproximem da comunidade e da mídia;*
- *Apresentação das ações externas ao público interno para que seja desenvolvida na organização uma visão de integração e envolvimento. Mostrar que os funcionários fazem parte de tudo que é realizado na empresa fará com que os funcionários e ou colaboradores ajam como divulgadores da organização;*
- *Promover eventos de reconhecimento.*

Acredita-se que, a partir da implantação das atividades acima citadas seja possível se estruturar um “ambiente favorável” para constituição do sistema sugerido.

É importante, porém, elucidar algumas questões.

A estruturação do sistema proposto necessita que a organização e todos os seus dirigentes estejam dispostos a criar e desenvolver processos que possibilitem a constituição do “ambiente favorável” e conseqüentemente do sistema proposto.

A constituição do “ambiente favorável” representa o primeiro e principal passo para consolidação do sistema de comunicação e envolvimento proposto. “Informações do negócio” e “Reforço da comunicação” representam as ferramentas de comunicação do sistema que não se manterão eficientes se o “ambiente favorável” não for bem estruturado. Neste sentido, vale a pena ressaltar que o público-alvo para aplicação dos processos que constituirão o “ambiente favorável” é exclusivamente o público interno (os funcionários, colaboradores etc). Sugere-se que, somente quando organização e público interno estiverem interagindo sistematicamente e que, assim o “ambiente favorável” tenha se estabelecido, é que se estruture demais ações que constituirão o sistema de comunicação proposto. Um sistema de comunicação interna forte, integrado (intra-setorial) e bem estruturado manterá a harmonia do “ambiente favorável” e representará o ponto-chave para a constituição do sistema de comunicação sugerido.

É pertinente comentar também que o capítulo *Uma Contribuição* representa tão somente uma contribuição para o campo de estudos da comunicação organizacional. Assim sendo, o autor deste trabalho se preocupou, apenas, em elucidar uma conceituação (contribuição) e as características gerais desta. Assim, o trecho que se refere a aplicabilidade (ações internas, externas etc) da contribuição sugerida representa, em linhas gerais, algumas das ações aplicáveis para constituição do sistema sugerido. Por não ser este (a aplicabilidade) o foco principal deste trabalho não verificou-se a necessidade de se detalhar mais os tópicos expostos.

Por fim, lembra-se que, conforme verificado neste trabalho, há, dentro do recorte determinado, uma lacuna que separa teoria da prática. Uma lacuna verificada pela ausência de referenciais teóricos para a constituição da comunicação produzida no mercado. E que, neste sentido, as concepções de comunicação organizacional deveriam auxiliar a operacionalização do processo de desenvolvimento deste tipo de comunicação nas organizações.

É, portanto, a fim de atender a esta demanda que se sugere que a comunicação organizacional seja entendida como *um processo no qual uma entidade ou organização - através de um sistema de comunicação integrado e dinâmico constituído a partir de três grupos de ferramentas de comunicação: "Informações do Negócio", "Reforço de Comunicação" e "Ambiente Favorável" estimule os diferentes públicos da organização a um propósito comum e duradouro, considerando os valores e diretrizes pré-definidas - promova e mantenha uma cultura interna e externa favoráveis à organização qualquer.*

5 CONCLUSÃO

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente e que foram estudadas neste trabalho procuram demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores aqui estudados foi a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Este lugar de destaque, a partir dos resultados obtidos e analisados do levantamento de mercado, mostrou-se presente em todas as organizações que serviram de objeto de estudo deste trabalho. Contudo, como citado ao início deste era fundamental que se desenvolvesse um estudo que fosse mais além da análise de perspectivas teóricas. Era necessário que se desenvolvesse um estudo que identificasse um elo de aproximação do que está sendo pensado teoricamente do que efetivamente está sendo desenvolvido nas organizações em matéria de comunicação organizacional.

As informações obtidas através da comparação teórica com prática, porém, revelaram um resultado, até certo ponto, previsível. Depois de analisadas as questões propostas neste trabalho, comparando assim os dados das cinco entrevistas com os pressupostos expostos na fundamentação teórica, verificou-se que muitos dos pontos abordados tem similaridade.

A análise revelou que aspectos pertinentes e de uso corriqueiro na atividade de comunicação organizacional utilizada no mercado e identificada na pesquisa,

como cultura organizacional e objetivos institucionais de uma organização, apesar de citados, não são referência primordial das definições dos autores estudados.

A pesquisa revelou também que boa parte dos entrevistados não assume a utilização de qualquer tipo de referencial teórico para estruturar suas comunicações. Apesar de reconhecer que este é um problema estrutural, de caráter funcional de cada empresa, as respostas dadas revelaram também que os ditos “sistemas” de comunicação definidos pelos profissionais que desenvolvem a comunicação para as empresas não são, para a grande maioria, integrados, trabalhando de maneira sistêmica e organizada com demais áreas de empresa.

No que diz respeito às questões de operacionalização da comunicação identificada e os parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo (questões da pesquisa) foram evidenciados pontos como: meios, mensagens, ambiente e imagem institucional. Estes pontos, representariam as demandas que são necessárias as organizações para a operacionalização de suas comunicações.

Meios, mensagens e ambiente são, na verdade, as ferramentas do processo de comunicação que, no caso da comunicação organizacional, ou corporativa, representam o que efetivamente é necessário ser administrado a fim de se garantir a eficiência da comunicação organizacional.

A imagem institucional, por sua vez, nos remete a análise de perspectivas de cultura organizacional e da própria imagem institucional.

A questão da cultura organizacional veio a tona para evidenciar que a cultura sendo criada, modificada ou imposta, é que, no caso do ambiente interno,

estabelece e mantém a boa imagem institucional para o público interno. No caso do público externo, e outros públicos afins, o processo se repete, mas a partir de uma outra perspectiva.

O público externo também é atingido pela cultura organizacional. Esta cultura, inevitavelmente, é transmitida pela organização através de todas as suas comunicações. É o dito “padrão gráfico e de linguagem” identificado na pesquisa.

A partir daí, observa-se, que aquelas necessidades organizacionais que estruturariam a formação de um processo de comunicação organizacional eficiente, no que se refere à operacionalização da comunicação, se referem especificamente a consolidação de uma cultura favorável através do fornecimento e reforço de informações que receberão suporte de um ambiente favorável. Fatores que, em poucos casos percebem-se estarem evidenciados nas teorias descritas pelos autores estudados.

A análise de conteúdo desenvolvido neste trabalho revelou então que efetivamente há, dentro do recorte determinado, uma lacuna que separa teoria da prática. Um espaço que distancia teoria da prática, no que se refere a prática da comunicação organizacional.

Assim sendo, não bastam que as conceituações teóricas de comunicação organizacional digam que esta comunicação deva ocupar lugar estratégico na organização, ou que precisam ser desenvolvidas de maneira integrada. Isto, é importante, mas não bastante. As concepções de comunicação organizacional têm de, a partir de agora, auxiliar a operacionalização do processo de desenvolvimento da comunicação e oferecer, ao menos, a sugestão de um objetivo concreto. Ou seja, as concepções teóricas têm de, efetivamente, guiar a prática. E é exatamente neste

ponto que surgiu o interesse em apresentar uma contribuição para o campo da comunicação organizacional. Uma contribuição que poder ser entendida como *um processo no qual uma entidade ou organização - através de um sistema de comunicação integrado e dinâmico constituído a partir de três grupos de ferramentas de comunicação: "Informações do Negócio", "Reforço de Comunicação" e "Ambiente Favorável" estimule os diferentes públicos da organização a um propósito comum e duradouro, considerando os valores e diretrizes pré-definidas - promova e mantenha uma cultura interna e externa favoráveis à organização qualquer.*

Tal contribuição sugere a busca de uma interação maior entre teoria e prática através da integração entre o que já foi feito teoricamente em comunicação organizacional com que está sendo operacionalizado no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira e LIHFELD, Neicle Ap. de Souza. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Editora Makron Books, 1987.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Editora Manole, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000.

BAHIA, Juarez. *Introdução à Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

CARDOSO, Cláudio (organização). *Comunicação organizacional hoje*. Bahia: Unibahia Editora, 2002.

COSTA, Joan. *Comunicación Corporativa y revolucion de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. São Paulo: Scortecci, 2002.

DECKER, Ada de Freitas; DA VIÁ, Sarala Chucid. *Pesquisa Empírica em Ciências Humanas*. São Paulo: Futura, 2001.

DANIELS, SPIKER E PAPA. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque, USA: Brown&Benchmark Publischers, 1997.

ECO, Humberto. *Como se Faz uma Tese*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1998.

GIOVANNINI, Giovanni. *Evolução na Comunicação*. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1987.

GOLHABER, Geraldo M. *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, 1991.

HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. (Trad. Wilma Ribeiro) 3^a Ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1984.

HALLIDAY, Tereza Lúcia e LEVY, Henrique. *Uma orientação para projetos de teses ou dissertações*. Recife: Coleção Flabel, 1991.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. *A construção da imagem empresarial – quem fala, quem ouve ?* Artigo originado de palestra preferida em 19/11/1999 em São Paulo.

CHANLAT, Alain e BÉDARD, Renée. *Palavras: a ferramenta do executivo*. In: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

KUNSCH, Margarida M.K. *Comunicação Integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil*. In: *Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade*. 1 Ed. São Paulo: Edicon, 1995.

_____. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

_____. *Gestão Integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*. In: *Comunicação e sociedade*. 32 Ed. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n 32, 2 semestre de 1999, pp. 71-88.

_____. *Planejamento de Relações Públicas Integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAROUSSE CULTURAL. *Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1997.

LITE, Marisa Del Pozo. *Cultura empresarial Y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

MAZZOTTI, Alda Judith ; GEWABDSNAJDER, Fernando. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais*. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo. *História, Cultura Organizacional e Comunicação*; www.aberje.com.br, artigo consultado em 27 de maio de 2003.

POYARES, Walter Ramos. *Comunicação Social e Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Ed. AGIR, 1974.

PIGNATARI, Décio. *Informação. Linguagem. Comunicação*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1968.

PENTEADO, J.R. Whitaker. *Relações Públicas nas empresas modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.

PERUZZO, Cicília K. *Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista*. São Paulo: Summus, 1981.

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43 de 23 de agosto de 2002 do Conselho Federal de Relações Públicas – CONFERP; www.conferp.org.br. consultado em 25/08/2003.

RESTREPO, J. Mariluz. *Comunicacion para la dinámica organizacional*. Colombia: Signo Y Pensamiento, n 26: Facultad de Comunicación Y Language, 1995.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pratices Hall, 8 Edição, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. *Análise de situação de relações públicas na mídia*. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. Edição n 9 – Dezembro de 1998. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação organizacional e Política*. São Paulo: Thomson, 2002.

VIEIRA, Leociléia Aparecida. *Projeto de Pesquisa e Monografia. O que é ? Como se faz ? Normas da ABNT*. Curitiba: Editora do Autor, 2003.

VAZQUES, Adolfo Sanchez. *Filosofia da Práxis*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

ANEXOS

INFORMAÇÕES SOBRE LEVANTAMENTO DE MERCADO

ENTREVISTADO 1

Daniele Cavezae é Gerente de Comunicação do Grupo Positivo. O Grupo Positivo é uma sociedade educacional que, atualmente, oferece o serviço de ensino, de pré-escola ao curso superior e a produção e venda de material didático.

A entrevista com a Sra. Cavezae aconteceu no dia 24 de fevereiro de 2003 na sede administrativa do Grupo Positivo, localizada na Av. Candido Hartmann, 1400 na Cidade de Curitiba, Paraná. Na época Daniele Cavezae ocupava, como já citado, o cargo de Gerente de Comunicação respondendo diretamente a Sérgio Reis, Diretor de Marketing.

Sérgio Reis, por ser Diretor, responde diretamente ao Presidente. Daniele Cavezae, em uma estrutura de organograma vertical estaria logo abaixo de Sérgio Reis, sendo ela a responsável pela gestão de todas as atividades da área de comunicação do Grupo Positivo.

O Grupo positivo, na época da entrevista, era composto pelas seguintes empresas: Curso Positivo - Sede Centro; Curso Positivo – Sede Batel; Colégio Positivo; Positivo Junior; Positivo Jardim Ambiental; Centro de Línguas Positivo; Unicenp – Centro Universitário Positivo (com dois campi); Distribuidora Positivo; Positivo Informática e a Gráfica e Editora Posigraf S/A.

Na época da entrevista o Grupo Positivo administrava, aproximadamente, quinhentos empregados diretos, mil empregados indiretos e cerca de quinze mil alunos.

Abaixo estão as questões e respostas obtidas pela entrevistada.

ENTREVISTA 1

- Nome: Daniele Cavazae / cargo: Gerente de Comunicação

- Empresa: Grupo Positivo

- Descrição sucinta de atividades:

“Aqui no Grupo positivo desenvolvemos, na Gerência de Comunicação, um trabalho que é reconhecido como Comunicação Corporativa. Este trabalho está dividido em duas partes, a primeira, externa, refere-se ao trabalho orientação das pessoas (sociedade) de quem somos e o que fazemos. A segunda parte, interna, refere-se ao desenvolvimento de um trabalho que objetive a unificação de pensamentos e atitudes de nossos funcionários. É necessário que todos estejam cientes das metas e objetivos do nosso Grupo”.

- Identificação do tipo de comunicação desenvolvida:

“Comunicação Corporativa. Com atuação externa e interna”.

- Histórico de consolidação da comunicação identificada:

“Aqui no Grupo Positivo a Comunicação Corporativa foi desenvolvida pelo próprio grupo. A comunicação já vem de longa data. Quando cheguei aqui, a empresa já me orientou quando aos procedimentos da comunicação que já seguia a tradição Positivo”

- Conceituação, processo de desenvolvimento, objetivos e metas da comunicação identificada. Referencial teórico utilizado.

“Entendemos a Comunicação Corporativa como um processo que tem por objetivo o esforço deliberado da organização em garantir a sua função externa e interna funcionando bem”.

“Para o desenvolvimento desta Comunicação é necessário que as atividades, externa e internamente, estejam atuando através de um sistema integrado garantindo uniformidade de informações”.

“Os objetivos de nossa Comunicação são, externamente, garantir a orientação das pessoas (sociedade) de quem somos e o que fazemos e internamente garantir a unificação de pensamentos e atitudes de nossos funcionários. É necessário que todos estejam cientes das metas e objetivos do nosso Grupo”.

“Aqui no Grupo não utilizamos um referencial teórico para desenvolvimento da Comunicação Corporativa”.

- Operacionalização da comunicação identificada e os parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo

“A operacionalização de nossa Comunicação é executada por um departamento composto por uma Gerência, um analista e dois funcionários de apoio administrativo”.

“A comunicação externa que produzimos conta com o apoio de terceiros (agência). A comunicação interna que não exige o rigor de produção da comunicação externa, é inteiramente produzida por nosso

departamento”.“Consideramos fundamental, no desenvolvimento de nossa Comunicação Corporativa a presença e manutenção dos Meios que utilizamos, das Mensagens que criamos e do Ambiente que trabalhamos.”

- Padrões gráficos e de linguagem

“Nós, aqui do Positivo, obedecemos em qualquer comunicação desenvolvida um padrão gráfico e de linguagem. Este padrão foi desenvolvido a mais de cinco anos por nossa Diretoria Corporativa e de Marketing”.

- Correlações com diferentes departamentos e em que níveis

“Nossa relação com outros departamentos da empresa é intensa, necessária e considera muito eficiente”. Nossa proximidade maior, porém , é com o departamento de marketing”.

ENTREVISTADO 2

Solange Fusco é Gerente de Comunicação Corporativa da VOLVO do Brasil.

Marcos Greiffo é analista de Comunicação Corporativa da VOLVO do Brasil.

A VOLVO do Brasil é uma multinacional que fabrica e comercializa veículos para transporte de passageiros e carga. A Multinacional, aqui no Brasil, também produz e comercializa peças para os veículos que produz. Aqui no Brasil não são produzidos veículos de passeio com a marca VOLVO.

A entrevista aconteceu em dois momentos distintos: no dia 25 e 26 de fevereiro de 2003 na unidade fabril da VOLVO do Brasil localizada na Av. Jucelino K

Kubecheski, Cidade Industrial - Curitiba, Paraná. Na época, em virtude de uma série de fatores, Solange Fusco apenas acompanhou parte das entrevistas. Marcos Greiffo, em seu lugar, forneceu as respostas que serão descritas.

Marcos Greiffo ocupava, como já citado, o cargo de Analista de Comunicação Corporativa respondendo diretamente a Solange Fusco, Gerente de Comunicação Corporativa. Solange Fusco respondia a um Diretor de Comunicação e Relações com o Cliente ligado diretamente ao Presidente da empresa.

Solange Fusco é a responsável pela gestão de todas as atividades da área de comunicação da VOLVO do Brasil.

Na época da entrevista a VOLVO do Brasil administrava, aproximadamente, seicentos empregados diretos e trezentos empregados indiretos.

Abaixo estão as questões e respostas obtidas pelo entrevistado.

ENTREVISTA 2

- Nome: Solange Fusco / cargo: Gerente de Comunicação Corporativa
- Nome: Marcos Greiffo / cargo: Analista de Comunicação Corporativa
- Empresa: VOLVO do Brasil
- Descrição sucinta de atividades:

“A atividade de Comunicação Corporativa no VOLVO do Brasil resume-se em um trabalho de apoio ao Recursos Humanos – comunicação interna -, a comunicação institucional, a comunicação externa – publicidade e

propaganda – , assessoria de imprensa e a todas as atividades de responsabilidade social e qualidade de vida”

- Identificação do tipo de comunicação desenvolvida:

“Comunicação Corporativa. Com atuação externa e interna”

- Histórico de consolidação da comunicação identificada:

“A Comunicação da VOLVO já vem desde da fundação da empresa no Brasil. As pessoas, que vieram trabalhando com esta comunicação foram aprimorando o processo chegando-se ao que temos hoje”

- Conceituação, processo de desenvolvimento, objetivos e metas da comunicação identificada. Referencial teórico utilizado.

“Não temos uma conceituação de Comunicação Corporativa formalizada. Consideramos que é toda a atividade de suporte – por gerenciamento ou agregamento de valor – a imagem institucional da marca VOLVO”

“O objetivo de nossa comunicação é sempre garantir a manutenção da marca VOLVO”. “Não seguimos um referencial teórico específico. Procuramos consultar várias fontes”.

- Operacionalização da comunicação identificada e os parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo.

“A operacionalização de nossa Comunicação é executada por um departamento composto por uma Gerência e mais quatro funcionários”.

“Consideramos fundamental, no desenvolvimento de nossa Comunicação Corporativa a presença de ferramentas que garantam a manutenção da imagem institucional.”

- Padrões gráficos e de linguagem

“Seguimos um padrão gráfico e de linguagem determinado, parte por nossa matriz no exterior, e parte complementado por nossas necessidades locais”.

- Correlações com diferentes departamentos e em que níveis

“Nossa relação com outros departamentos da empresa é muito boa”. Por termos desenvolvido uma série de programas em parceria, nossa relação, atualmente, já está consolidada”.

ENTREVISTADO 3

Dirceu Simatubucuru é Gerente de Marketing das Emissoras de Televisão, Rádio e Internet do Grupo RPC (Rede Paranaense de Comunicação). A Rede Paranaense de Comunicação tem sua origem no sucesso empresarial e de público iniciado pelo jornal Gazeta do Povo - maior jornal do Paraná, líder de circulação no estado (comprovados pelos relatórios Marplan e IVC).

O jornalista Francisco Cunha Pereira Filho, diretor da empresa desde 1960, adotou como regra o respeito aos cidadãos e à cultura paranaense. Esse conceito foi levado, em seguida para os demais veículos - rádio, televisão e internet.

As empresas da Rede Paranaense de Comunicação são formadas pelos veículos: Gazeta do Povo, Jornal de Londrina, TV Paranaense e Rádio 98 FM, Portal Tudo Paraná (internet).

Além do Dirceu Simatubucuru, Gerente de Marketing das Emissoras de Televisão, Rádio e Internet do Grupo RPC (Rede Paranaense de Comunicação), há um outro Gerente de Marketing responsável pelas áreas de jornais.

Ambos os Gerentes respondem a uma Diretoria de Marketing que, por sua vez, responde ao Presidente da organização.

A entrevista com Dirceu Simatubucuru aconteceu no dia 27 de fevereiro de 2003 no Departamento de Marketing do Grupo RPC, localizado na Praça Santos Andrade, Centro - Curitiba, Paraná.

Abaixo estão as questões e respostas obtidas pelo entrevistado.

ENTREVISTA 3

- Nome: Dirceu Simatubucuru / cargo: Gerente de Marketing

- Empresa: Grupo RPC

- Descrição sucinta de atividades:

“Minha atividade, aqui no Grupo RPC, resume-se em desenvolver e manter sistemas de comunicação que permitam o fluxo contínuo e duradouro da informação. Claro que, por ser do marketing, uma função essencialmente mercadológica, boa parte do meu tempo se destine a procurar formas de "encantar" o cliente (nosso anunciante) com promoções, benefícios, etc. Da mesma forma que procuro, através de processos de comunicação duradouros, manter “fidelizado” o cliente que já está conosco a muito tempo. Contudo, prefiro imaginar esta atividade em si como parte de um processo muito maior e mais importante, que é o de prover sistemas que garantam o fluxo de informação entre os diferentes públicos desta empresa”

- Identificação do tipo de comunicação desenvolvida:

“Acredito que aqui no grupo RPC nós desenvolvemos vários tipos de comunicação diferentes. A primeira, e mais conhecida, é evidentemente a “comunicação de massa”. Este é nosso produto. É o que oferecemos aos nossos clientes. É o tipo de comunicação mais conhecida. A segunda forma de comunicação que desenvolvemos aqui é a interna. Esta destina-se a aproximar os interesses de nosso funcionários com os objetivos da empresa. É ela que mantém todos (funcionários) antenados com tudo que acontece aqui dentro. Há, ainda, mais duas formas de comunicação. A

comunicação institucional, a qual não tenho muito conhecimento pois é desenvolvida e mantida por nosso instituto (Instituto RPC), e a comunicação empresarial que eu reconheço como sendo aquela comunicação destinada somente a determinados públicos (externos). Este último tipo de comunicação trata, na maioria das vezes, de interesses corporativos (de todo o Grupo RPC)”.

- **Histórico de consolidação da comunicação identificada:**

“O tipo, ou melhor, os tipos de comunicação que você vê aqui vem de longa data. Desconheço a origem da grande maioria. Nossa comunicação de massa segue os princípios do jornalismo (transparência, objetividade, etc) e, por isso, tem seu histórico consolidado a partir da própria história do jornal no mundo e no Brasil. Com a televisão não foi diferente. Desde Chateaubriand muita coisa mudou. Os princípios, porém, continuam sólidos. O jornalista Francisco Cunha Pereira Filho, diretor da empresa desde 1960, adotou como regra o respeito aos cidadãos e à cultura paranaense. Esse conceito foi levado, em seguida para os demais veículos - rádio, televisão e internet”.

- **Conceituação, processo de desenvolvimento, objetivos e metas da comunicação identificada. Referencial teórico utilizado.**

“Para cada tipo de comunicação temos objetivos e metas diferenciadas, como comentei. Encantar” o cliente (nosso anunciante) com promoções, benefícios, etc. Fidelizá-lo, através de processos de comunicação duradouros. O caso da comunicação institucional já é um pouco diferente e, como disse, tenho pouco conhecimento de causa. A comunicação

empresarial, por sua vez, aquela comunicação destinada somente a determinados públicos (externos). Este último tipo de comunicação trata, na maioria das vezes, de interesses corporativos (de todo o Grupo RPC). Por fim, a comunicação interna. Esta objetiva a aproximar os interesses de nossos funcionários com os objetivos da empresa”

“Desconheço algum tipo de referencial teórico utilizado para a grande maioria das “comunicações” que realizamos aqui. Foge a esta regra, é claro, nossa comunicação de massa. Esta, como deve ser de seu conhecimento, segue os princípios do jornalismo (transparência, objetividade, etc) para grande maioria das informações que produz.”

Operacionalização da comunicação identificada e os parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo

“Por partes, o processo é o seguinte:

- * Comunicação de massa: realizada por cada uma das partes da empresa. Televisão produz o seu tipo de comunicação, o jornal faz o mesmo e assim sucessivamente;

- * Comunicação interna: desenvolvida pela Diretoria de Assuntos Corporativos, através da consulta ao Grupo Multifuncional (formado por representantes de cada área). Nosso departamento operacionaliza as atividades produzindo e enviando os comunicados;

- * Comunicação mercadológica (encantar o cliente e fidelizá-lo): produzido e veiculado por nosso departamento. Temos uma agência contratada que desenvolve a parte publicitária;

* Comunicação Corporativa: produzida exclusivamente pela Diretoria para clientes corporativos;

* Comunicação institucional: produzida pelo Instituto RPC.

- Padrões gráficos e de linguagem

“Seguimos um padrão gráfico e de linguagem determinado para nossa comunicação corporativa e interna. Nossa comunicação mercadológica segue padrões gráficos apenas (logo, layout, etc)”.

- Correlações com diferentes departamentos e em que níveis

“Nosso relacionamento com outros setores da empresa é bastante dinâmico. Aqui, como na redação de nosso jornal, as coisas acontecem muito rápido. Para tudo temos nosso “deadline”. Então, para que as informações não dispersem é que promovemos as reuniões de nosso Grupo Multifuncional. Reuniões periódicas permitem que um representante de cada área exponha suas novidades e necessidades. O resultado tem sido satisfatório”.

ENTREVISTADO 4

Jose Antonio Fares, o próximo profissional que foi entrevistado, é Gerente de Comunicação da Robert Bosch do Brasil – Unidade Curitiba.

O nome Bosch marcou a história do desenvolvimento tecnológico, que hoje estão representados por 03 setores de negócios: Tecnologia Automotiva, Bens de Consumo e Tecnologia de Construção e Tecnologia Industrial.

No Brasil, a Bosch está presente desde 1954. Suas fábricas empregam aproximadamente 13.000 colaboradores, onde fabrica e comercializa equipamentos e sistemas automotivos, ferramentas elétricas, aquecedores de água à gás, eletrodomésticos, sistemas de segurança, máquinas de embalagem e automação industrial.

Em Curitiba, a unidade fabril produz Sistemas Diesel e está localizada na Av. Juscelino Kubitschek de Oliveira, nº 11800 - Cidade Industrial - Curitiba – PR.

Os sistemas de injeção Diesel da Bosch (que são produzidos na Unidade de Negócios de Sistemas Diesel - Curitiba) são projetados e produzidos para permitir que motores Diesel sejam cada vez mais potentes e econômicos, e que atendam às mais exigentes legislações de emissões do mundo.

Atualmente a Bosch é a única empresa a produzir e fornecer para o mercado brasileiro os modernos sistemas de injeção eletrônica Diesel, e ainda exporta seus produtos para a Europa, Estados Unidos e Ásia.

Jose Antonio Fares, como Gerente de Comunicação da Bosch, responde diretamente a uma Diretoria de Comunicação que fica localizada na Matriz, em Campinas – SP.

Seu departamento está intimamente ligado a área de Recursos Humanos e sua atividade é, em grande parte, apenas operacionalizada aqui em Curitiba. O departamento contava, na época da entrevista, com três pessoas. O Gerente e mais dois assistentes.

A entrevista com Jose Antonio Fares aconteceu no dia 27 de fevereiro de 2003 no Departamento de Comunicação da Roberto Bosch de Curitiba, localizado dentro da Unidade Fabril.

Abaixo estão as questões e respostas obtidas pelo entrevistado.

ENTREVISTA 4

- Nome: Jose Antonio Fares / cargo: Gerente de Comunicação

- Empresa: Robert Bosch

- Descrição sucinta de atividades:

“Aqui na Robert Bosch faço a gestão da Gerência de Comunicação. Esta gestão envolve, essencialmente, a manutenção de nosso sistema de comunicação interna”

- Identificação do tipo de comunicação desenvolvida:

“ Nossa comunicação, pelo menos a que é desenvolvida sob minha gerência, é, essencialmente, uma comunicação interna. A comunicação destinada ao outros públicos (governo, clientes, etc) é produzida, veiculada e coordenada por nossa matriz. Meu trabalho é desenvolvido em conjunto com as áreas de marketing, comercial, comunicação e RH”

- Histórico de consolidação da comunicação identificada:

“Nossa comunicação vem acompanhando a empresa desde sua fundação, praticamente. Esta era uma preocupação constante de nosso fundador (Robert Bosch). De lá para cá as coisas não mudaram”.

- Conceituação, processo de desenvolvimento, objetivos e metas da comunicação identificada. Referencial teórico utilizado.

“Nossa comunicação tem a “nossa cara”. É feita por nós e para nós, funcionários. Aqui, porém, ao contrário da grande maioria das empresas, este trabalho é feito em parceria com o RH. Por entendermos que a comunicação é mais um produto ser oferecido para nosso público interno – nosso funcionário – o melhor a ser fazer é agregar a este processo o aval e a expertise do RH. ”

“Nossa meta, ou melhor, o objetivo de nossa comunicação é levar a todos os nossos colaboradores, de forma clara e objetiva, uma mensagem uniforme para que todos trabalhem em sintonia com os valores e objetivos da organização”. “Nosso maior objetivo é, portanto, manter ativo, organizado e dinâmico nosso “time de trabalho”.

“Não utilizamos referencial teórico para produção de nossa comunicação interna”

- Operacionalização da comunicação identificada e os parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo

“Toda nossa comunicação é produzida por nosso departamento. Aqui (no departamento) somos eu (gerente) e mais duas assistentes. A nós cabe a missão de identificar as informações relevantes, através do contato periódico com contatos estratégicos de cada área, e divulgar a todos os colaboradores. A nós cabe, também, a missão de “filtrar” as informações que são enviadas”

- Padrões gráficos e de linguagem

“Seguimos um padrão Bosch de comunicação. Este padrão refere-se aos fatores gráficos, de leitura e linguagem. Este padrão é seguido através de uma manual, produzido pela Matriz”.

- Correlações com diferentes departamentos e em que níveis

“Como comentado, nosso relacionamento com outros setores é bom. Reconheço que nosso nível de interação é bem maior com nossa área de RH. Mesmo assim, acredito que nosso contato com as demais áreas é bem dinâmico ”.

ENTREVISTADO 5

Por fim, entrevistamos Nilton Kardauke, Gerente de Recursos Humanos da Brasil Telecom – Filial Paraná.

Com a quebra do monopólio de telecomunicações em escala internacional influenciou fortemente o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do País em áreas de atuação. A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), criada para regular o setor, elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO) em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões: Região I: Nordeste, Sudeste (exceto São Paulo) e Norte (exceto AC, RO e TO), Região II: Centro-Oeste, Sul e Estados Acre, Rondônia e Tocantins, Região III: São Paulo, Região IV: todo o Brasil.

O setor foi dividido em 12 holdings para o leilão do sistema Telebrás, em julho de 1998: três de telefonia fixa local e de longa distância com atuação regional; uma de telefonia fixa de longa distância nacional e internacional; e oito de telefonia móvel.

Segundo esse modelo, a área de atuação da Brasil Telecom é a Região II, que abrange o Distrito Federal e os Estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Atualmente, com mais de 10,5 milhões de linhas instaladas e quase seis mil funcionários, a Brasil Telecom S.A. é a principal empresa de telecomunicações das regiões Sul, Centro-Oeste e dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins. Sua área de atuação corresponde a 33% do território nacional.

Cerca de 40 milhões de pessoas - 23% da população brasileira - vivem nessas regiões, que possuem quatro áreas metropolitanas com população acima de um milhão de habitantes. Elas são responsáveis por 25% do PIB (aproximadamente R\$ 276 bilhões em 2001).

A Brasil Telecom S.A. é controlada pela Brasil Telecom Participações S.A. A holding, por sua vez, é controlada pela Solpart Participações S.A., que detém 53,6% do capital votante e 20,2% do capital total. Os acionistas da Solpart são: Timepart Participações S.A., com 20,9% do capital total da Solpart, formada por fundos de investimentos; Telecom Italia International N.V., com 31,6%; Techold Participações S.A., com 47,5%, formada por fundos de pensão brasileiros (Sistel, Telos, Funcef, Petros e Previ) e Opportunity Zain.

A Filial Paraná da empresa corresponde a aproximadamente 20% do faturamento total da companhia. Atualmente, a Filial conta com mais de 1.000 colaboradores trabalhando em diferentes sedes em todo o Paraná. Só em Curitiba, cerca de 600 colaboradores trabalham no complexo BV-BH, localizado no Palácio das Telecomunicações, na Av. Manoel Ribas, 115 – Mercês – Curitiba – PR.

Neste mesmo complexo (BV – BH), trabalham mais de 3.500 funcionários da empresa CBCC (Companhia Brasileira de Call Center) que é uma terceirizada responsável por todo o atendimento de Call Center da Filial e parte de toda a Brasil Telecom.

Nilton Kardauke, na época Gerente Interino de Recursos Humanos da Filial Paraná, administra o RH todo este conglomerado.

A entrevista com o Gerente de Recursos Humanos aconteceu no dia 5 de março de 2003.

Abaixo estão as questões e respostas obtidas pelo entrevistado.

ENTREVISTA 5

- Nome: Nilton Kardauke / cargo: Gerente de Recursos Humanos
- Empresa: Brasil Telecom – Filial Paraná
- Descrição sucinta de atividades:

“Faço a gestão de todas as atividades de Recursos Humanos da Filial Paraná.”

“ Meu trabalho aqui está focado em administrar células de atuação: qualidade, qualidade de vida, segurança, saúde e meio ambiente, recrutamento e seleção, folha de pagamento e benefícios, relações trabalhistas, etc. A comunicação interna serve para dar suporte a todas estas áreas, não só do RH mas para todas as demais áreas da empresa”.

- Identificação do tipo de comunicação desenvolvida:

“ Aqui na Filial, a exemplo das demais Filiais, o tipo de comunicação realizada é a comunicação interna. Há, ainda, outros tipos de comunicação. Aquela que é desenvolvida por nossa área de marketing, que a comunicação de mercado e aquela que é desenvolvida por nossa área de Relações com a Mídia, que também desenvolve a comunicação institucional da Filial”

- Histórico de consolidação da comunicação identificada:

“A comunicação interna da Filial é uma atividade relativamente nova, como nossa empresa. Passados aproximadamente cinco anos da privatização, nós, ainda temos muito o que aperfeiçoar, aprimorar. E não é diferente com nossa comunicação. Desde o início do processo da comunicação interna como conhecemos hoje, até agora, não se passaram mais do que três anos. A comunicação desenvolvida pela área de Relações com a Mídia já é mais antiga, desde do início da privatização.”

- Conceituação, processo de desenvolvimento, objetivos e metas da comunicação identificada. Referencial teórico utilizado.

“A Brasil Telecom entende que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas depende de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.. Percebemos que é fundamental um sistema de Comunicação Interna que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro. Portanto, para que a nossa comunicação seja eficiente, ela tem que ser clara, objetiva, e principalmente dirigida a todos os

colaboradores. Deve também ter uma tecnologia que a torne atraente e eficiente o bastante para que as pessoas efetivamente envolvam-se e assimilem a informação. Objetivos que, reconhecemos, ainda não alcançamos da maneira que almejamos. Por isso desenvolvemos, a quase 1 ano, um novo projeto que está buscando aprimorar cada vez mais nossos sistema de comunicação interna.

“Não utilizamos referencial teórico para produção de nossa comunicação interna”

- Operacionalização da comunicação identificada e os parâmetros que a organização considera fundamentais a execução deste processo

“Atualmente temos disponível as seguintes ferramentas de comunicação interna:

Cockpit - Esta ferramenta consiste de uma Sala de Comandos informatizados simulando o Cockpit de uma espaçonave. A ferramenta tem o objetivo de promover um maior envolvimento dos colaboradores no negócio, socializar a informação, formar massa crítica e valorizar Idéias.

Semanal Daqui - Informativo eletrônico editado semanalmente com a evolução das metas, informações de produtos e serviços e ações de responsabilidade social. O Semanal Daqui é uma ferramenta de comunicação e envolvimento que atinge a todos os colaboradores da Brasil Telecom - Filial Paraná, disponibilizado por e-mail e intranet.

Learning Maps - Outra ferramenta de comunicação interna responsável pela sinergia entre colaborador e organização é o Learning Maps (Mapas

de Aprendizagem). Além de ser uma forma interativa de envolvimento dos colaboradores com a visão estratégica da empresa, a ferramenta tem contribuído para o atingimento dos objetivos na Brasil Telecom - Filial Paraná. Propicia conhecimento do mercado, clientes, concorrência, visão, missão, estratégias e desafios.

Brasil Telecom Itinerante - Duas vezes ao ano, uma "Diretoria Itinerante" vai até onde o colaborador está, reforçar conceitos e reapresentar as principais ferramentas de gestão, colocando todos como responsáveis pelo negócio e fomentando a participação. Esta ferramenta se fez necessária, devido à distribuição geográfica dos colaboradores. Melhora processos, alinha e reforça conceitos e integra a visão de negócio dos colaboradores fora do prédio sede da Brasil Telecom - Filial Paraná.

Responda Agora - Interage diretamente com os colaboradores e gera forte motivação em curto espaço de tempo. Consiste de lançar perguntas relacionadas ao desempenho das metas da empresa, aos produtos e serviços e às ações de responsabilidade social. O colaborador responde e concorre a alguns brindes, sorteados entre os acertadores.

SINO Daqui – O Sistema de Informações de Negócios e Oportunidades dá todas as condições necessárias para que o desejo natural de contribuir que cada colaborador tem, às vezes inibido, seja estimulado para apresentar o seu "Toque". Focado em Segurança, Imagem e Negócio, não é um programa de sugestões (a empresa tem o programa Idéias Daqui), são toques de situações reais que acontecem na organização.

Espaço Arte e Cultura - Para idealizar que qualidade e vida deve fazer parte da vida dos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho, a Brasil Telecom - Filial Paraná implantou monitorias para os colaboradores com os artistas que participam do espaço cultural da empresa. Desenvolver culturalmente também é uma forma que empresa encontrou de motivar os colaboradores a participarem dos negócios da organização.

Murais/Revistas: Instrumentos de comunicação comuns, também presentes na Filial Paraná.

Todas estas ferramentas da Comunicação Interna na Brasil Telecom - Filial Paraná estão sob a gestão da Gerência de Recursos Humanos e Qualidade.

- Padrões gráficos e de linguagem

“Seguimos um gráfico e de linguagem determinado por nosso book de “Identidade Visual” Este manual é produzido pela Matriz”.

- Correlações com diferentes departamentos e em que níveis

“É um relacionamento que poderia ser melhor. Reconhecemos isto. Esta falta de dinâmica intrasetorial tem prejudicado muito o trabalho de nossa comunicação”