

**UNESP**   
**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

**MARIANE FRASCARELI LELIS**

**A ORGANIZAÇÃO E SEUS RELACIONAMENTOS**

Uma abordagem semiótica do conceito de público

Bauru – SP

2010

Mariane Frascareli Lelis

## A ORGANIZAÇÃO E SEUS RELACIONAMENTOS

Uma abordagem semiótica do conceito de público

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Jean Cristtus Portela

Bauru – SP

2010

## **Orientador:**

### **Jean Cristtus Portela**

Professor do Departamento de Ciências Humanas, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Câmpus Bauru.

Doutor em Linguística e Língua Portuguesa pela Unesp de Araraquara, com estágio anual na Universidade de Limoges (França).

---

## **Banca Examinadora:**

### **Dalva Aleixo Dias**

Professora do Departamento de Comunicação Social, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Câmpus Bauru.

Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo e graduação em Relações Públicas e Jornalismo, pela Universidade Estadual Paulista – UNESP, Câmpus Bauru.

---

### **Danilo Rothberg**

Professor do Departamento de Ciências Humanas, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Câmpus Bauru.

Pós-doutor pela Open University, Inglaterra (Visiting Research Fellow). Doutor em Sociologia pela Universidade Estadual Paulista UNESP.

---

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha querida mãe, símbolo de garra e dedicação. Com ela aprendi a ser persistente, a acreditar em mim e ir em busca de meus sonhos e objetivos. Agradeço por todo o carinho e amor por ela demonstrados a todo o momento... Agradeço pelos ensinamentos, pela paciência, pelo encorajamento, enfim, pela dedicação de sempre.

Minha mãe: meu exemplo de vida!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as bênçãos que tive na vida, inclusive pela oportunidade de entrar na Universidade e poder concluir meu trabalho final.

Aos meus pais, Odair e Jocelí, pela educação, dedicação, ensinamentos e exemplos.

À minha irmã, Viviane, pela amizade e companheirismo.

À minha avó Alice (in memoriam) por sempre ter torcido pelo meu sucesso. Sei que ela sempre estará olhando por mim. Saudades imensas!

Às minhas amigas de Bauru, Dayane, Adriana e Luciana, que sempre estão ao meu lado, pra rir, chorar, conversar e dar muitas risadas. Com certeza elas fazem toda a diferença!

Às minhas amigas da faculdade. Rebecca, obrigada pelas conversas, risadas, trabalhos e companhia... nossa amizade está apenas começando. Mábili, foi muito bom conhecer essa pessoa tão sensível, dedicada e amiga... com certeza ainda teremos muitas histórias pra contar. Iguais, os momentos de diversão ficarão sempre em minha memória. Amigas, sem todas vocês a faculdade não teria graça nenhuma!

Ao meu namorado, Junior, pelo incentivo e pelos momentos agradáveis.

Ao meu querido professor/orientador Jean, que com seu método de ensino e comprometimento despertou em mim a vontade de tê-lo como orientador. Obrigada por me aceitar como orientanda e por acreditar na minha capacidade.

Agradeço a todos que estão em minha vida ou que simplesmente passaram por ela, mas que me fazem e me fizeram crescer em muitos sentidos.

Obrigada!

*“Certamente, se a padronização fosse possível, seria mais fácil o relacionamento entre as pessoas, mas também mais pobre, porque a riqueza nasce da diversidade”.*

**Roberto Shinyashiki**

## RESUMO

As organizações da atualidade têm sentido algumas necessidades com relação a mudanças de atitudes no que se refere aos relacionamentos com seus públicos de interesse. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo abordar diferenciados temas, como conceitos de cultura organizacional e as inter-relações com a profissão de Relações Públicas, além do contato com noções da área de Gestão de Pessoas e capital humano. Como toda organização é constituída por públicos de interesse, também serão demonstradas teorias referentes aos diversos tipos de públicos com que a organização se relaciona, porém, com uma atenção especial ao público interno, considerado como um dos principais tipos de público. Para melhor compreender a atuação do público interno utilizou-se a semiótica narrativa greimasiana, que permite explorar e analisar diversos procedimentos realizados por tal público. Desse modo, foi possível observar a grande contribuição da teoria no que se refere à afirmação da importância em se manter bons relacionamentos com os colaboradores de uma organização, principalmente ao afirmar a identidade do colaborador tendo em vista fatores como cultura, valores, princípios, normas, etc. Portanto, acredita-se que a comunicação estratégica deva ser utilizada com o intuito de proporcionar bem estar pessoal e profissional aos colaboradores, de modo que os mesmos passem a se sentir cada vez mais integrados e comprometidos com a empresa, garantindo, assim, o desenvolvimento e reconhecimento organizacional.

**Palavras-chave:** organização; cultura organizacional; público interno; Semiótica; Relações Públicas.

## ABSTRACT

The organizations now have felt some needs in regards to changes in attitudes in what refers to the relationship with their interest publics. In this way, this work has as objective approach different themes, like concepts of organizational culture and the interrelations with the profession of Public Relations, besides the contact with notions in the area of People Management and human capital. As all organizations are constituted by interest publics, it will also demonstrate theories that refer to the different kinds of publics which the organization maintains relationship with, although, giving special attention to the internal public, considered one of the main types of public. For better comprehension of the performance of the internal public it was used the greimassian narrative semiotics that allow an exploration and analysis os diverse procedures made by such public. Therefore, it was possible to observe a great contribution from the theory in what refers to the assertion of the importance in maintaining good relationships with the employees of an organization, specially to affirm the identity of the employee making use of factors such as culture, values, principals, norms etc. Thus, it is believed that the strategic communication must be used with the intention of proportioning personal and professional well being to the employees, in a way that they may feel more and more integrated and committed with the organization, granting, like so, the organizational development and recognition.

**Key words:** organization; organizational culture; internal public; Semiotics; Public Relations.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES .....</b>	<b>14</b>
2.1 A Cultura Organizacional .....	14
2.1.1 <i>Definição de cultura</i> .....	14
2.1.2 <i>Abordagens de cultura organizacional</i> .....	18
2.2 Cultura organizacional e o papel do relações-públicas .....	25
2.3 Gestão de Pessoas .....	33
<b>3 OS PÚBLICOS DA ORGANIZAÇÃO E A NOVA ABORDAGEM DE “RELACIONAMENTOS CORPORATIVOS” .....</b>	<b>41</b>
3.1 Conceito de público .....	41
3.2 As relações públicas e os relacionamentos organizacionais .....	48
3.3 “Relacionamentos corporativos” .....	52
3.4 Especificidades relacionadas ao público interno .....	59
<b>4 SEMIÓTICA: NÍVEL DISCURSIVO E NÍVEL NARRATIVO DO PERCURSO GERATIVO DO SENTIDO .....</b>	<b>63</b>
4.1 Conceito .....	63
4.1.1 <i>Percurso gerativo do sentido</i> .....	64
4.1.2 <i>Semântica narrativa: modalidades</i> .....	67
4.2 Análises semióticas dos casos “Lançamento da marca VIVO ao público interno” e “Um novo jeito de fazer comunicação interna” .....	68
4.2.1 “Lançamento da marca VIVO ao público interno: o processo de comunicação no nascimento de uma marca” .....	68
4.2.1.1 <i>Sintaxe e Semântica Discursiva</i> .....	70
4.2.1.2 <i>Sintaxe e Semântica Narrativa</i> .....	74
4.2.2 “Um novo jeito de fazer comunicação interna: Saiba como a Vale do Rio Doce reestruturou o seu processo de Comunicação Interna” .....	79
4.2.2.1 <i>Sintaxe e Semântica Discursiva</i> .....	82
4.2.2.2 <i>Sintaxe e Semântica Narrativa</i> .....	86
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO A – LANÇAMENTO DA MARCA VIVO AO PÚBLICO INTERNO – O processo de comunicação no nascimento de uma marca .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO B – UM NOVO JEITO DE FAZER COMUNICAÇÃO INTERNA – Saiba como a Vale do Rio Doce reestruturou seu processo de Comunicação Interna .....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações estão em busca de modernizar suas estruturas, seja por meio de mudanças tecnológicas, de atendimento diferenciado, seja por meio de um melhor relacionamento com seus diversos públicos. Um elemento-chave que permite a ocorrência de transformações no interior de uma organização é a comunicação, que aborda o contato com públicos externos e também o relacionamento entre os indivíduos que formam o corpo da organização, os quais se sentem mais próximos um dos outros a partir de interações.

A cultura e a comunicação organizacionais são importantes no que diz respeito ao desenvolvimento empresarial e a seu respectivo sucesso, pois ao atuarem juntas elas permitem uma melhor qualidade de relações estabelecidas, que, com o decorrer do tempo, passam a ser incorporadas pelo grupo organizacional, definindo assim a cultura que abrange a organização como um todo.

O relações-públicas, nesse contexto, desenvolve seu trabalho na área de cultura organizacional, pois ao analisar os atributos tangíveis (produtos e serviços) e intangíveis (conceitos e comportamentos) componentes de uma empresa, esse profissional examina as percepções dos públicos em contrapartida ao comportamento da organização, sempre se baseando na cultura que envolve os relacionamentos. Dessa forma, em alguns casos, o relações-públicas atua como mediador de relacionamentos com os diversos públicos que compõem uma organização, sempre procurando geri-los por meio da negociação, colaboração e mediação.

Diante do contexto em que a proposta de pesquisa se insere, alguns questionamentos/problemas serão tratados direta ou indiretamente. A esse respeito, procurar-se-á entender qual seria a melhor maneira de se utilizar a comunicação organizacional e aplicá-la nas diferentes relações que sucedem entre os diversos públicos estratégicos de uma organização; e também se procurará avaliar se a participação do profissional de Relações Públicas é levada em consideração quando o mesmo se posiciona diante das tomadas de decisão que melhor se encaixam para as organizações.

Em vista da necessidade de modificações na estrutura organizacional buscada por empresas que sobrevivem no atual cenário econômico, tem-se observado um maior cuidado a respeito do relacionamento com os públicos da organização, em especial com o público interno. Dessa forma, tornar-se-á necessária a realização de uma reflexão teórica na área de comunicação organizacional, que sinaliza a capital importância de uma comunicação interna

efetiva, apontando os métodos e as formas de atuação que possibilitam um melhor contato entre a organização e seus colaboradores.

Atualmente não há um estudo semiótico que aponte as principais aquisições e os principais impasses referentes à comunicação no meio organizacional, no que diz respeito à maneira como ocorrem as relações entre o público interno e a organização de uma forma geral, abordando, assim, temas relevantes como a complexidade da cultura organizacional e a atuação do profissional de Relações Públicas no tocante à mediação entre esses dois polos.

Não havendo muitos estudos que relacionam a Semiótica ao processo de comunicação interna e a cultura organizacional, este trabalho visa à realização de uma pesquisa que demonstre os principais pontos a serem observados no processo organizacional no que se refere ao público interno e à maneira pela qual ele é visto dentro da organização. Aspectos como a cultura organizacional e a comunicação com os públicos serão detalhadamente analisados, para que seja possível haver um real entendimento de todos os desdobramentos organizacionais.

O trabalho tem a finalidade de inventariar, portanto, estudos teóricos relevantes na área organizacional, mais especificamente no âmbito das Relações Públicas. Partindo-se desse ponto, será possível uma melhor análise a respeito do desempenho do profissional dentro da esfera da organização. Com a utilização de estudos teóricos a respeito deste tema, tornar-se-á possível um entendimento mais profundo com base nos aspectos referentes à comunicação e à atuação do profissional na cultura organizacional.

O intuito de realizar um trabalho específico visa contribuir para os estudos da área de cultura organizacional, otimizando o planejamento da área de comunicação interna em organizações, a partir também da atuação do profissional de Relações Públicas, profissional que realiza seu trabalho na elaboração de modificações em relação ao público interno e à organização em geral.

Para isso, é importante analisar o papel do público interno na cultura organizacional, segundo o entendimento das teorias e dos profissionais envolvidos na área comunicacional. Outro fator de relevância diz respeito a abordar a comunicação estratégica utilizada com relação ao público interno, além de também indicar as tomadas de decisão de profissionais de comunicação tendo em vista o contexto da cultura organizacional. De posse dessas informações, aplicaremos alguns preceitos da Semiótica narrativa greimasiana, criada por A. J. Greimas e seus colaboradores, para que seja elaborada uma análise da cultura organizacional e de alguns públicos especificamente escolhidos.

Pensou-se em utilizar as teorias estudadas nas disciplinas de maior relevância para compor o corpo do estudo. Teorias como Cultura Organizacional, Comunicação Organizacional, Gestão de Pessoas, Públicos das Organizações e Semiótica Narrativa foram estudadas e analisadas para que a elaboração do trabalho se estruturasse de forma clara e objetiva, com a intenção de proporcionar ao graduando um melhor entendimento a respeito das organizações e do mercado de trabalho.

A estruturação dos capítulos melhor se organizará da seguinte forma: no **primeiro capítulo**, procurar-se-á conceituar a Cultura Organizacional, traçando diversos aspectos relacionados à comunicação organizacional; às estratégias do profissional de Relações Públicas com relação tanto à cultura como à comunicação presente nas organizações; e também será dado enfoque aos conceitos de Gestão de Pessoas, mecanismo bastante relevante quando se pretende compreender o papel representado pelo indivíduo que faz parte da organização como um todo.

Já no **segundo capítulo** procurar-se-á conhecer em profundidade o conceito de público, visto que o tema do trabalho pauta-se na relação entre os públicos e a organização. Para isso, serão pesquisados os diversos públicos presentes nas organizações, tanto os que estão diretamente ligados a elas como os que influenciam em suas ações mesmo não estando presentes no dia-a-dia das atividades organizacionais.

Também serão abordados conceitos antigos que explicavam a presença dos públicos nas organizações e, em contrapartida, procurar-se-á indicar novos conceitos surgidos com relação ao tema, que contribuirão para uma melhor explanação e entendimento a respeito da importância em se estudar os públicos existentes nas organizações. Além disso, ao final desse capítulo, algumas especificidades do público interno serão apresentadas com o intuito de esclarecer alguns apontamentos que serão abordados no próximo capítulo.

No **terceiro e último capítulo**, empregar-se-á a Semiótica Narrativa para analisar o conceito de público nas organizações. A partir dos princípios teóricos que compõem a sintaxe narrativa e, especialmente, a semântica narrativa – integrantes do percurso gerativo de sentido – será possível explicar o papel atribuído pelos teóricos da área a determinados públicos presentes na organização, apontando sua importância no tocante ao andamento, crescimento e destaque da organização.

Tais teorias serão aplicadas nas análises de dois *cases* referentes à comunicação interna de empresas com ramos diferenciados: Empresa de Telefonia Móvel VIVO, do segundo setor, e Companhia Vale do Rio Doce, do primeiro setor. Desse modo, será possível compreender, através da semiótica narrativa, alguns aspectos relacionados a campanhas e

projetos direcionados especificamente aos públicos internos das organizações, vistos como os principais agentes do processo organizacional e que, por isso, merecem receber uma comunicação adequada para se sentirem motivados e integrados à organização de que fazem parte.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTER-RELAÇÕES

### 2.1 A Cultura Organizacional

#### 2.1.1 Definição de cultura

Para entender os vários aspectos da **cultura organizacional** é preciso refletir sobre as definições de **cultura**, que são amplamente pesquisadas e discutidas no meio acadêmico. Segundo Marchiori (2006), o processo cultural só pode ser entendido ao passo que sejam conhecidos os significados dos comportamentos individuais, os quais demonstram hábitos e pensamentos, e para que se conheçam de fato tais comportamentos é necessário que a cultura esteja sendo vivenciada no momento da análise. Assim, para que se conheça a cultura ela deve ser uma realidade concreta.

A cultura de um povo, por exemplo, não pode ser entendida quando se analisa somente o comportamento de um único indivíduo. Pelo contrário, a cultura “é o todo inter-relacionado” (MARCHIORI, 2006, p. 59), que existe a partir da integração entre os indivíduos possuidores de normas, valores e costumes equitativos.

Para trazer uma abordagem mais contemporânea sobre o tema, Marchiori cita Geertz (2001) quando o mesmo define cultura como sendo um sistema de percepções que são passadas de geração para geração e que permitem com que o homem se comunique. Geertz acredita que a cultura tem como função trazer significado para o mundo, permitindo seu entendimento perante todos.

No que tange ao aspecto da esfera cultural, o conceito de cultura pode ser entendido como um processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa, ou mesmo a vida como um todo de um grupo, de pessoas ou da sociedade. Esse processo engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas (Idem, p. 62).

Isso significa dizer que a cultura faz parte da vida de um indivíduo por estar presente no desenvolvimento intelectual do mesmo, nas suas ações do dia-a-dia e nos relacionamentos sociais com seus pares. Para isso, deve haver uma troca de informações que faça parte da realidade dos indivíduos, enaltecendo a comunicação entre os mesmos, por se tratar de um entendimento mútuo de significados e valores comuns entre eles, garantindo uma maior aproximação e integração social.

Algumas definições de cultura também são relatadas por Dias (2003) em sua obra *Cultura Organizacional*, o qual introduz o conceito de cultura de forma a tentar explicar o comportamento humano nas organizações. Para ele, o indivíduo enquanto “peça única” [grifo nosso] é passível de atitudes imprevisíveis, devido à complexidade envolvida, porém, quando em coletividade social, ele passa a ser previsível, pois as atitudes de um grupo em que determinada cultura se apresenta passam a ser pressupostas e esperadas.

A partir dessa concepção do indivíduo e da cultura de que o mesmo faz parte é que o autor abordará primeiramente o conceito de cultura para depois aplicá-lo ao tema da cultura organizacional. Assim, “o estudo da cultura permite compreender relações de poder, regras estabelecidas não-escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios etc.” (Idem, p. 11).

A cultura é analisada pelo autor, quando o mesmo afirma que o homem (animal humano) é o único animal capaz de desenvolver cultura, pois transmite seus aprendizados de geração para geração. Para isso, o autor cita Laraia (apud DIAS, 2003) ao assegurar que o homem atua de acordo com o meio cultural de socialização ao qual foi submetido, pois ele herda grande parte dos conhecimentos e experiências vividas por seus antecedentes, permitindo que consiga elaborar novas experiências e conhecimentos a partir do aprendizado acumulado por seus antecedentes.

Ou seja, segundo o autor, nenhum outro grupo que não seja o de humanos possui cultura, mesmo porque os humanos não possuem apenas o instinto biológico que todos os outros animais possuem, o que permite com que se tornem diversificados em termos de cultura. Assim, é possível que o homem se organize e crie diferentes ambientes para se relacionar com os demais, denominados “ambientes culturais”, os quais possibilitam que diferentes organizações culturais, dentro da própria cultura humana, se inter-relacionem e continuem construindo a cultura da qual fazem parte.

O ambiente cultural do homem inclui vilas, aldeias, cidades, animais domésticos, plantações, novos relacionamentos entre os indivíduos, linguagem, crenças, religiões, música, tecnologia etc. [...] Esses diferentes agrupamentos humanos, que apresentam diferenças perceptíveis e pode ser hábitos, costumes, linguagem etc., formam um todo composto por diversos indivíduos que se constituem como grupos sociais homogêneos e a esses conjuntos denominamos subculturas (Idem, p. 13-14).

Entende-se que subculturas “são culturas que apresentam traços perfeitamente discerníveis dentro de uma cultura mais geral” (Idem, Ibidem). Ou seja, as diversificadas subculturas formam a cultura humana e são bem caracterizadas em suas diversidades, mesmo

porque em cada subcultura existem outros tipos variados de culturas, que são extremamente importantes para a estruturação da subcultura e, conseqüentemente, da cultura propriamente dita.

A cultura passa a ser compreendida como sendo uma conduta que se aprende e que tem resultados pautados no compartilhamento de elementos que processualmente são transmitidos pelos indivíduos componentes da sociedade. Tais elementos são passados de geração para geração devido ao aprendizado obtido pelo homem no processo de socialização, o qual resulta em aspectos sociais, psicológicos e físicos como valores, normas, atitudes, pensamentos etc.

As diversas instituições existentes na sociedade são de grande relevância no processo cultural, pois são nelas que ocorrem as interações sociais. Uma empresa/organização possui as mesmas características de relacionamentos entre pessoas que ocorre em determinadas instituições da sociedade, pois também há interações sociais entre os diversos indivíduos que exercem diferenciados papéis, incluindo entre eles, papéis de poder e autoridade. Como estes papéis culturalmente existem em nossa sociedade, se torna praticamente impossível que os mesmos não sejam também refletidos em organizações privadas e/ou públicas, por exemplo.

A linguagem também é analisada como um aspecto importante da cultura, pois de um modo geral, é ela a responsável pela abrangência da comunicação, não especificamente no sentido da oralidade da fala, mas sim com relação a outras manifestações. Dentro da linguagem ocorre a comunicação feita através de gestos, expressões, sinais, sentimentos etc., ou seja, tais manifestações são relevantes no tocante à individualidade do ser humano, que por ser sócio-cultural acaba por trazer dentro de si tais mecanismos que, caso não seja captado através de um olhar diferenciado, pode passar despercebido.

As concepções de cultura abordadas por Schuler (2009) se baseiam em pressupostos necessários para que reflexões sobre cultura sejam feitas no contexto da comunicação organizacional. Desse modo, cultura adquire uma definição de processo coletivo construtor da realidade, que é feito através da representação dos indivíduos, quando os mesmos passam a interpretar e entender a realidade de acordo com seus semelhantes.

Ao passo que os indivíduos compartilham a visão coletiva que os unem passam a se sentir parte de determinado grupo, em vista da fácil comunicação entre os membros que utilizam linguagem ampla e universal.

A absoluta aderência do conceito de cultura ao conceito de comunicação torna-se, então, muito evidente, pois gerar cultura é, antes de tudo,

compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns, ou, ainda, *comunicar* [grifo do autor] (SCHULER, 2009, p. 244).

Indivíduos que se organizam em grupos possuem cultura diagnosticada dentro do princípio holístico, fractal. Tal princípio se constitui quando uma pessoa, classificada como unidade, está associada a outras e forma uma ordem maior, que passa a se chamar grupo. O grupo, quando se associa a outras pessoas, constitui uma organização, ou seja, um grupo mais abrangente. Já uma organização, quando integrada a outros tipos de organizações formam um mercado, ou sociedade. O elemento que permite a estruturação desses processos é a cultura.

Ainda segundo Dias (2003), identificam-se alguns elementos básicos presentes em qualquer cultura e que são comuns a todas as culturas. Primeiramente aborda-se a crença como fundamentação cultural, a qual permite discussões sobre a natureza da vida. Os valores são pontos de vistas gerais a respeito do que se considera correto e tem a capacidade de influenciar os indivíduos sobre suas maneiras de se comportar, sendo usados também como critério de avaliação das ações alheias.

Já as normas exprimem o que é permitido ou não fazer em determinada cultura, tendo como papel ditar as regras de comportamentos; as sanções estão interligadas às normas e possuem critérios imprescindíveis para que as normas sejam seguidas. No caso dos símbolos, passam a ser classificados como algo que carrega determinado significado e que seja reconhecido por indivíduos de certa cultura; o idioma é classificado como “elemento chave” da cultura por ser usado somente pelos humanos, o que não ocorre com os animais. E o último elemento, a tecnologia, tem a função de influenciar o trabalho das pessoas como também a forma de se socializarem e discutirem o mundo onde vivem.

O autor acredita, portanto, que:

[...] todos os grupos humanos apresentam algum tipo de cultura, que é a condição de sua sobrevivência, primeiramente para superar as dificuldades impostas pelo meio ambiente natural e, posteriormente, também o meio ambiente cultural (DIAS, 2003, p. 23).

Assim, é possível perceber que devido à complexidade humana, principalmente ao relacioná-la à cultura, o indivíduo age não por meio do instinto biológico, pelo qual todos os outros animais sobrevivem, mas sim pela sua diferenciação cultural. O ser humano, por ser social, psicológico e também biológico, tem a capacidade de acumular conhecimentos e transmiti-los aos seus descendentes por diversas gerações. Dessa forma gera um processo que, conforme é construído se mostra cada vez mais rico, ao passo que apreende inúmeros conhecimentos e os compartilha com as futuras gerações, gerando cultura.

### 2.1.2 Abordagens de cultura organizacional

A cultura de uma organização carrega em si todos os aspectos que se relacionam com o andamento e o funcionamento organizacional. Para que seja possível entender a complexidade da cultura de uma empresa é preciso ter em mente que a organização seja um organismo vivo, no sentido de que seus componentes sejam os responsáveis pela construção dos valores, princípios, atitudes, comportamentos, enfim, da própria cultura.

De acordo com Marchiori (2006), a organização passa a ser dinâmica e viva ao passo em que a cultura se torne uma vivência dentro da empresa, por parte de seus componentes. A composição das organizações existe por meio de redes de relações, tanto internas como externas, sendo que, para que a cultura seja levada em conta,

É necessário que os administradores entendam as atitudes e os valores de cada um de seus públicos para que, dessa forma, possam atingir objetivos institucionais na criação dessa rede de relacionamento organizacional (MARCHIORI, 2006, p. 28-29).

Alguns dos objetivos organizacionais, no mundo contemporâneo, pautam-se na busca pelo processo de modernização e a comunicação é uma ferramenta de grande relevância nesse processo. Desse modo, a função da comunicação é de promover a estruturação e consolidação organizacionais e, para isso, tem o dever produzir conhecimento e fazer com que a organização se modernize constantemente, sempre buscando ter consciência de seu comportamento diante da sociedade.

A antiga visão das organizações não se preocupava com o bem-estar do funcionário, muito menos com a interação entre todos os setores presentes em uma empresa, de modo a garantir uma comunicação efetiva. Atualmente há essa outra visão, de que o colaborador é um integrante de grande relevância no corpo organizacional, porém, essa concepção não pode se estender à maioria das organizações, pois ainda existem empresas atrasadas que não se permitem fazer uso da interação entre os diversos setores para garantir uma comunicação que favoreça seu crescimento.

Ultimamente, as empresas estão mais preocupadas em preencher seu corpo de funcionários com indivíduos aptos a ocupar funções de gerenciamento, que tenham grandes capacidades para realizarem seus trabalhos. Para isso, há necessidade de se buscar cada vez mais a elaboração de processos educacionais eficazes, de modo a melhorar a realidade das organizações e de seu posicionamento no mercado, garantindo, assim, um maior desenvolvimento não só da habilidade produtiva da empresa, como também uma maior

qualidade intelectual dos funcionários, visto a importância do conhecimento empregado de forma estratégica para a organização.

O que se pode extrair é que, nessa nova economia, organizações devem possuir capacidade e infra-estrutura tecnológica, acesso à informação e conhecimento, e uma das mais importantes tendências – alta habilidade humana, geradora da competitividade dessa nova força de trabalho (Idem, p. 50).

O fator humano tem se mostrado importante ao passo que as empresas começaram a compreender a necessidade em investir no conhecimento de seus funcionários, de modo que os mesmos se tornem cada vez mais aptos a garantir uma maior produção para a empresa. A comunicação também se tornou favorável a essa mudança de conduta das empresas, pois permite que os colaboradores interajam mais entre si de forma a produzir uma maior qualidade de relacionamento que reflete no aumento dos fatores econômicos da organização.

Entretanto, para que seja possível um melhor entendimento dos fatores que explicam a existência da cultura nas organizações é necessário explicitar o que é uma organização de fato. Segundo Dias (2003), o surgimento das organizações ocorreu de forma processual. A partir do momento em que o homem aprendeu que não conseguiria sobreviver isoladamente ele procurou se agrupar com outros indivíduos.

Tempos depois houve a percepção de que se tais grupos formados comesçassem a se organizar para realizar suas tarefas haveria uma melhor qualidade no desempenho das funções, e o resultado do trabalho final seria mais satisfatório se comparado à realização individual.

[...] grupos humanos organizados para alcançar objetivos que, de outro modo, não poderiam ser alcançados somente através do esforço individual e onde cada indivíduo cumpre um papel bem específico (DIAS, 2003, p. 25)

Através dessa percepção, diversas formas de organizações surgiram e se mostram presentes até os dias de hoje. Desse modo, contemporaneamente, grande parte de nossas atividades são realizadas em diversos tipos de organizações, ou seja, nos relacionamos com outras pessoas em âmbitos de trabalho, sociais, culturais, econômicos, políticos, etc., sendo que em cada um desses tipos exercemos papéis específicos.

Existe uma perspectiva que classifica a organização como um ente social que tem a finalidade de alcançar determinados objetivos com o uso do trabalho humano e de recursos materiais. Para que os objetivos sejam alcançados há necessidade de se administrar esses entes sociais através da estruturação de uma hierarquia e, com isso, existir a aptidão para

conduzir as relações entre os grupos presentes na organização, relações essas pautadas em aspectos relacionados ao poder, à comunicação, às divisões de trabalho etc.

Assim, as organizações são formadas por pessoas e grupos de pessoas que permitem a conquista de determinado objetivo traçado pela própria organização. O esforço de apenas um indivíduo jamais permitiria que uma organização sobrevivesse, mesmo porque o combustível que garante o sucesso pretendido ocorre através da existência dos grupos humanos, corretamente divididos em suas funções, para a que juntos, todos consigam elaborar seus trabalhos da melhor maneira possível, de forma a alcançar os objetivos.

A organização em si é repleta de complexidade, pois é classificada como fenômeno social. Segundo Marchiori (2006), a organização tem como uma de suas principais características a interação humana, pois é constituída por diversos grupos de pessoas que interagem entre si em vista de atingir o objetivo proposto pelos proprietários e/ou fundadores da organização.

Essa interação humana é composta por padrões de comportamentos diferenciados, mesmo porque cada indivíduo traz em sua bagagem pessoal atitudes, valores, normas e conceitos que podem ou não condizer com os de seus colegas de trabalho. Assim como o indivíduo atua na sociedade de acordo com seus valores e princípios, da mesma maneira se sucede na organização, pois ele carrega consigo aquilo que lhe foi passado pelas antigas gerações.

O trabalho de se planejar ou presumir determinada cultura é conflituoso por ser um produto natural da interação social, além de ter o poder de influenciar os comportamentos sociais e receber influência dos mesmos. Na organização não é diferente, pois por ser um sistema aberto está passível de receber influências do meio social assim como também tem a possibilidade de influenciar tal meio. Nota-se, dessa forma, uma semelhança no processo de influência cultural, tanto da sociedade em geral, como da organização, que por ser dinâmica, acaba sendo uma pequena sociedade dentro do todo.

No decorrer da década de 1930 alguns autores começaram a tratar do tema administrativo das organizações com alguma ênfase em cultura organizacional, abordando aspectos relacionados ao tema. Porém, ainda não existia nessas abordagens qualquer preocupação com a mudança de atitude de forma a melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos trabalhadores, o que pode ser justificado devido a certa acomodação diante do cenário econômico da época, o qual não exigia grandes mudanças organizacionais.

Entretanto, com o passar do tempo, já na década de 1980, essa visão começou a se modificar, principalmente com o surgimento do conceito de cultura corporativa, que gerou

maior exigência na mudança de postura da área administrativa, fazendo com a que mesma se tornasse mais dinâmica. A partir dessa época o conceito de cultura aplicada à organização passou a enfatizar em maior escala a organização corporativa, com maior atenção a atuação do trabalhador e os aspectos que o envolvem enquanto membro organizacional.

Schein (apud MARCHIORI, 2006, p. 94) tem estudos na área de comunicação organizacional desde 1981 e acredita que existe uma forte relação entre cultura e liderança dentro da complexidade da organização. O autor afirma, em suas concepções sobre cultura organizacional, que o processo de adaptação dos padrões culturais organizacionais é realizado pelos fundadores/proprietários das empresas/organizações, os quais denominam os problemas existentes e delegam as funções de solução de tais problemas aos gerentes.

Schein (Idem) argumenta que só é possível se conhecer a cultura de uma organização quando existe um olhar que perpassa a superfície, ou seja, que consegue enxergar não só o que está visível, mas sim aquilo que está subentendido, como exemplo, os pressupostos de uma cultura organizacional. Dessa forma, a cultura de um grupo de pessoas se mostra através de pressupostos básicos utilizados para saber lidar com problemas organizacionais pautados na adaptação externa e na integração entre o público interno, sendo que tais pressupostos são considerados válidos e são transmitidos aos novos membros, para que os mesmos tenham corretas percepções e pensamentos a respeito dos problemas enfrentados nas organizações e/ou na sociedade.

Além disso, “A cultura de um grupo também pode ser entendida pela análise dos valores, que englobam as normas e regras pelas quais os membros de um grupo dirigem seu comportamento” (Ibidem, p. 96). De certo modo, os valores existentes em determinado grupo se destacam a partir do que é tomado como valor por algum integrante do grupo que exerce influência sobre os demais.

Ao passo que ocorre a oportunidade de se observar o comportamento de membros agrupados é possível perceber que os valores

[...] traduzem um código de práticas, comportamentos, idéias fundamentais para a organização e orientações que, muitas vezes, sem o conhecimento consciente das pessoas, acabam por direcionar a vida da empresa (Idem, p. 97).

Acredita-se que só é possível entender verdadeiramente uma cultura quando os valores do grupo são determinados e isso ocorre quando se investiga os pressupostos do grupo com relação ao que os membros percebem, pensam e sentem. O desenvolvimento de uma cultura

só ocorre quando há, de fato, um aprendizado do grupo, principalmente quando os membros do grupo encaram problemas e aproveitam oportunidades para trabalhar com o intuito de se chegar a uma solução em conjunto com o todo.

Desse modo nota-se uma possível existência de conflitos entre os grupos, o que não é diferente nas organizações. Presume-se que deva ser trabalhada uma maneira de enfrentar os problemas e aproveitar as oportunidades, ou seja, um meio de utilizar o conflito para solucionar algo que não esteja de acordo com o que seja melhor para a organização. Os conflitos passam a ser importantes, pois podem ser trabalhados de modo que surjam novas direções e caminhos para a organização, tornando-a mais criativa e dinâmica diante de novas atividades.

As abordagens feitas por Joanne Martin (1992) se diferem um pouco de Schein, pois o estudo é feito com base em três perspectivas diferentes sobre cultura. Diante da teoria de Martin é possível perceber que são os membros das organizações que identificam as manifestações de cultura em seu ambiente de trabalho, ocorrendo a interpretação de significados através das diferentes observações de crenças, valores, experiência etc.

Essas três perspectivas diferentes são classificadas como: integração, diferenciação e fragmentação. A primeira vê a organização de forma equilibrada, com a existência de discursos e ações harmônicos e transparentes. A segunda percebe esse mesmo equilíbrio internamente, porém reconhece a existência de conflitos nas relações. E a terceira e última analisa as ambigüidades e os conflitos de inúmeras formas, enxergando-os como possibilidades de mudanças.

De acordo com Martin (apud MARCHIORI, 2006, p. 104) a perspectiva da integração apresenta a principal característica de harmonia e homogeneidade, pois se mostra a igualdade de pensamento de todos os que convivem dentro de uma organização, resultando em “comportamentos compartilhados” diante daquilo que se apresenta como algo comum para a organização. As concepções abordadas nesta perspectiva denotam um ambiente favorável às pessoas, pois ocorre a valorização dos relacionamentos entre os indivíduos. Tal valorização é bastante relevante, pois contribui para o crescimento da organização, ao passo que reconhece o valor do conjunto formador do corpo organizacional.

A integração cultiva o bem-estar dos funcionários e encoraja a inovação, a abertura e a informalidade, que contribuem para que não haja o autoritarismo. A comunicação é aberta e encorajada nos mais diferentes níveis da organização (Idem, p. 105).

Nota-se que quando o funcionário se sente parte integrante do seu ambiente de trabalho ocorre um sentimento favorável ao seu bom desempenho. Quando existe abertura para o diálogo, e a existência de uma comunicação aberta em uma organização, fica claro que o proprietário demonstra importância em conhecer os problemas que existem em seu negócio e faz do conflito uma oportunidade de crescimento, visto que para se ter o conhecimento do conflito os funcionários devem se auto-avaliar e procurar entender o processo.

Uma organização pautada na integração de seu corpo de colaboradores permite que os indivíduos cheguem a um consenso ao analisar os acontecimentos com clareza e debate. Tal mecanismo garante o sucesso organizacional, devido ao fato do funcionário se sentir parte importante no ambiente em que trabalha, resultando em um maior comprometimento com relação à sua função e aumentando também a força de vontade em continuar desempenhando um bom papel.

Dessa forma, ao saberem exatamente como ocorre o funcionamento da empresa onde trabalham os indivíduos da organização se sentem mais seguros para desenvolver suas funções. A grande responsável por isso é a integração entre os setores organizacionais, pois, assim, sempre haverá um diálogo para se chegar a um consenso a respeito daquilo que será melhor para a empresa como um todo, não havendo qualquer tipo de surpresa para os funcionários, visto que os mesmos encontram-se envolvidos – integrados – ao processo organizacional.

No caso da perspectiva da diferenciação observa-se a diferença de opiniões e a existência do conflito de interesses existentes entre os grupos como principais elementos da cultura organizacional. Nessa perspectiva a chegada ao consenso é vista como mito, pois o consenso só existe quando ocorre o conflito entre subculturas, sendo que as mesmas chegam ao consenso somente entre elas, não afetando assim a cultura geral.

Desse modo, o foco dessa perspectiva é dado nas próprias subculturas, pois, a partir do momento em que estão integradas, entram em conflito e podem até se mostrar indiferentes umas as outras. Também pode ocorrer diferença de opiniões entre determinadas subculturas, principalmente quando estão em pauta relações de poder, gerando certa inconsistência e ambigüidade com relação à chegada do consenso.

Sem negar a existência de similaridades e unidades-foco da perspectiva de integração, a diferenciação vai além, explorando as subculturas, mostrando que elas são como uma ilha localizada de acidez, sem consenso (Idem, p. 106).

Pelo fato de na perspectiva da diferenciação serem abordadas as subculturas, é possível compreender que os conflitos gerados nas organizações ocorrem entre determinados grupos, os quais se digladiam exatamente por terem opiniões divergentes com relação aos outros grupos. Nesse caso não há a interação, pois a organização como um todo não compartilha da opinião de apenas um ou mais grupos, ou seja, as opiniões desses grupos não afetam a cultura geral da organização.

Já a terceira e última perspectiva é a da fragmentação, a qual acredita haver ambigüidade na estrutura organizacional. Nessa perspectiva, as palavras multiplicidade e fluxo são usadas para definir a fragmentação, em vista de acreditar que em uma organização existem inúmeras confusões e incertezas que remetem a uma gama de interpretações, as quais variam de acordo com a manifestação cultural de cada indivíduo que compartilha do mesmo espaço organizacional.

Através da fragmentação, o ambiente da organização e, principalmente, as pessoas parecem não entender o porquê dos acontecimentos, e, mesmo que sejam chamadas a discutir, as distâncias são grandes. Não há comprometimento entre as pessoas, havendo possibilidade de funcionários ficarem confusos sobre como desempenhar suas atividades (Idem, p. 107-108).

Nessa perspectiva dificilmente existe uma troca de conhecimento entre os diferentes setores organizacionais. Ao passo que os funcionários vão exercendo suas funções – não especificamente delegadas anteriormente – há a possibilidade de erros, pois não existe uma centralização de tarefas, muito menos de pessoas específicas para delegar funções.

Uma organização pautada na perspectiva da fragmentação não se preocupa em analisar a veracidade e a validade das informações que são passadas aos demais. A comunicação em empresas com este tipo de conduta é incompleta, principalmente quando comparada à perspectiva da integração, pois não existe um relacionamento concreto entre os setores, sobretudo entre os superiores e os empregados com menor qualificação, ficando os últimos deslocados em meio ao processo cultural da organização, pelo fato de não acompanharem as mudanças nos procedimentos utilizados. É notório, neste caso, a não clareza e a inconsistência das ações organizacionais.

Marchiori também denomina cultura organizacional como a personalidade da organização, existindo dentro dela a essência de seus comportamentos. Assim, a cultura organizacional é conjuntamente utilizada pelos membros da empresa, fato este que pode atingir a realidade da organização e também os comportamentos dos indivíduos que trabalham internamente.

Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social (Idem, p. 82).

A interação social dentro de uma organização permite que a cultura produza conhecimento entre os membros. Para que a formação da cultura seja concretizada e envolva o desenvolvimento do conhecimento e do relacionamento entre os indivíduos é necessário que ocorra o diálogo entre os setores organizacionais, em face de sua importância em construir relacionamentos e gerar significados que, mais tarde, podem se tornar conhecimentos compartilhados. Cada cultura tem sua especificidade, ou seja, é considerada única, e os membros de uma organização devem ter conhecimento deste fato, pois eles representam a organização pelo fato de estarem inseridos em todos os contextos organizacionais.

## 2.2 Cultura organizacional e o papel do relações-públicas

Um mecanismo bastante importante que se insere no contexto de cultura organizacional é o de autoconhecimento das organizações como um todo, o que, de acordo com Nara Damante (*apud* NASSAR, 2008, p.25), permitirá um melhor entendimento de suas origens, garantindo frutos futuros e sua responsabilidade diante de sua trajetória perante a comunidade. Tal responsabilidade pode ser designada de responsabilidade histórica, pois ela consiste na compreensão do papel histórico da organização na sociedade, abrangendo seu ramo de atividade, seus integrantes e também a comunidade a qual pertence.

Partindo-se de uma visão mais direcionada à área de Relações Públicas, o autor analisa a importância social da profissão ao comentar sobre o papel exercido atualmente, no que diz respeito à evolução social, cultural, política, tecnológica e econômica pelas quais passaram as sociedades industriais ocidentais nas últimas décadas. Essa evolução da área permitiu que as Relações Públicas passassem a ter um caráter político democrático ao gerenciar questões relacionadas aos métodos de produção e também às recentes buscas por mudanças no que diz respeito a temas que envolve sustentabilidade ambiental, social e econômica.

A importância da profissão, diante desse novo aspecto político democrático, permitiu que

[...] a partir do último quarto do século XX até os nossos dias o papel das relações públicas, de seus profissionais e de suas agências como

protagonistas importantes no processo de globalização econômica e de internacionalização de empresas (Idem, p. 32).

Dessa forma, a nova visão da profissão não mais permite que ela seja entendida meramente como uma prática comunicacional, mesmo porque, agora ela passa a ser considerada como protagonista essencial na estruturação das políticas empresariais e institucionais, angariando cada vez mais uma melhor atribuição do papel do profissional atuante na área. Essa nova atribuição dada aos profissionais é analisada por Grunig, quando o mesmo cita Nassar e Damante (1999), ao discorrer sobre essa nova tendência dos relações-públicas participarem da administração estratégica das organizações.

Este tipo de administração, que traz aspectos das práticas tayloristas, está voltado à elaboração de um processo reconhecido como simétrico, pelo fato de se utilizar pesquisas com a intenção de extrair informações diversas do ambiente corporativo. De tal modo, permite-se que o profissional tenha em mãos um leque de informações para atuar especificamente nos empecilhos que dificultam a ocorrência de um processo comunicacional transparente.

A administração estratégica diminui – ou até mesmo extingue – a antiga tendência que insiste em classificar as Relações Públicas como uma atividade que está voltada quase que exclusivamente ao relacionamento com a imprensa e com a construção da imagem organizacional. O que ocorre é que esse novo posicionamento possui diretrizes que enfocam na construção de relacionamentos dentro da organização, as quais dão ênfase, principalmente, nas pessoas que constituem um dos principais públicos organizacionais: o público interno.

As práticas de administração tayloristas (...), voltadas para a maximização de tempos e movimentos nas linhas de produção, se operacionalizam num ambiente de fortes críticas, principalmente por coíberem o desenvolvimento dos aspectos humanos do trabalho, entre os quais a expressividade e o fortalecimento da identidade, que são resultados do exercício da linguagem verbal e corporal no contexto dos relacionamentos entre as pessoas (Idem, p. 51).

De acordo com Marchiori (2006) o profissional de Relações Públicas deve ser um indivíduo crítico ao tomar decisões dentro de uma organização, pois ele é um dos responsáveis para que o relacionamento e a interação social sejam construídos ao longo do tempo. Para que uma organização seja modificada, no sentido de melhorar sua atuação perante o mercado, deve ser feita uma análise de sua cultura. Para isso, o relações-públicas deve ter conhecimento dos públicos presentes na organização para entender qual o grau de relacionamentos existentes no contexto cultural da organização.

Também é feita a classificação de alguns mecanismos que devem ser utilizados para se estruturar uma comunicação organizacional, os quais estão ligados à atividade de Relações Públicas e que, de uma maneira geral, contribuem para o entendimento da cultura organizacional.

[...] preocupação sobre as relações com os outros, uma necessidade de entender os contextos de comunicação e um desejo de identificar categorias reconhecidas dos hábitos e práticas institucionais (MARCHIORI, 2006, p. 17).

Atualmente, as organizações devem procurar profissionais capacitados para monitorar as informações transmitidas no ambiente de trabalho, além de permitir que haja uma comunicação aberta entre os grupos de interesses, de modo que os mesmos possam dialogar com os fundadores/proprietários. Esse monitoramento de informações deve ocorrer no sentido de que haja uma seleção daquilo que realmente faça sentido para o contexto da organização, de modo que os públicos de interesse consigam entender a mensagem e, assim, seja produzida uma comunicação real, gerando comprometimento e qualificando o conhecimento.

A utilização do diálogo como interação entre os indivíduos da organização é a melhor maneira para que os conflitos sejam resolvidos, buscando-se a chegada de consensos que melhor estructurem o andamento da comunicação humana da organização. Ao passo que uma real comunicação humana vai se estruturando é possível que a cultura da organização comece a fazer sentido para aqueles indivíduos que, por mais que possuam suas próprias realidades, normas, costumes etc. passem a entender e absorver naturalmente a cultura da empresa da qual faz parte, permitindo, assim, o amadurecimento da identidade da organização.

Desse modo, a utilização estratégica das ferramentas de Relações Públicas no contexto da cultura organizacional podem se inserir no tocante à elaboração de um processo que busque gerir os relacionamentos que fazem parte do dia a dia de uma empresa. Não se pode dizer que gerir relacionamentos seja algo fácil ou simples, pelo contrário, para que uma organização realize um gerenciamento contínuo em suas estruturas é preciso que ela esteja informada, tenha atenção, conhecimento e desejo em se relacionar com os diversos públicos que estão interligados a ela.

As organizações são compostas por uma rede de relações internas e tudo depende de que maneira a empresa trata essas relações junto a seus públicos. É preciso que haja relacionamentos efetivos, o que exige entendimento e comprometimento tanto dos públicos quanto da organização (Idem, p. 28).

Já na visão de Ferrari (2009), as Relações Públicas possuem uma função estratégica de elaborar a comunicação organizacional sem deixar de haver uma preocupação com as interações humanas, de forma a garantir total compreensão, informação, motivação, etc. A comunicação deve ser vista como passível de mutação, devido às mudanças de cenários políticos, econômicos e sociais, e também é preciso tratá-la de forma sensível, pois ela não ocorre somente de forma a circular informações, mas sim produzindo significados.

Partindo-se desse ponto, as Relações Públicas utilizam sua função mediadora para construir esses significados comunicacionais, de forma a proporcionar educação aos indivíduos, por meio da disseminação de informações. Assim, é possível construir um caminho que direcione as organizações a adquirirem relacionamentos mais éticos e democráticos. Do mesmo modo, o profissional da área também tem como função o planejamento e a gestão das políticas corporativas, como meio de proporcionar qualidade dos relacionamentos organizacionais com seus públicos estratégicos.

[...] as relações públicas atuam para construir relacionamentos com públicos, que são grupos de pessoas cujo comportamento pode afetar as organizações ou ser por elas afetados. Os públicos são o objeto da atividade de relações públicas e é para eles que desenvolvemos os relacionamentos, visando estabelecer o equilíbrio de interesses (FERRARI, 2009, P. 247).

Um dos mecanismos utilizados para que o relacionamento com os públicos seja satisfatório se mostra no grau de entendimento e compreensão por parte dos administradores no tocante aos valores e atitudes de cada público de relacionamento. Somente se houver uma boa manutenção de troca de informações, pautadas na realidade dos públicos e nos interesses de ambas as partes é que serão atingidos os objetivos da organização, sem esquecer que os públicos fazem parte da organização e que a mesma depende deles para se manter no mercado, assim como os públicos também dependem das organizações para realizarem suas tarefas.

O relações-públicas, muitas vezes, tem aptidões qualificadas para atuar no gerenciamento de uma organização, mais especificamente quando se trata dos relacionamentos entre a organização e seus públicos. A atividade do profissional pode ser considerada abrangente e desafiadora, pois consiste em incitar processos de mudanças dos públicos presentes na organização, como também modificar aspectos da própria organização, sempre se pautando na interpretação e avaliação das expectativas e opiniões de ambas as partes.

Tendo em vista a necessidade de se manter bons relacionamentos entre as organizações e seus diferenciados públicos, os quais tem se tornado essenciais para a manutenção de uma dinâmica/vivência da organização, são necessárias ferramentas estratégicas para desenvolver ações que garantam a conservação, sustentação e efetivação de uma iniciativa organizacional. Para isso, o relações-públicas pode exercer suas atividades de forma a procurar a excelência no gerenciamento dos diferentes relacionamentos, sempre indo em busca de garantir a sobrevivência das organizações nesse mercado globalizado de competição acirrada.

Outro direcionamento para algumas das atividades de Relações Públicas em uma organização se mostra na busca do comprometimento do indivíduo em relação à organização em que atua. Tal fato pode ser observado na possibilidade e constante tentativa do profissional de Relações Públicas motivar os funcionários de uma empresa de modo contínuo diante das mudanças realizadas, sempre gerenciando o relacionamento entre eles e os administradores, de modo que o indivíduo se sinta parte importante no funcionamento da organização e exerça sua função para obtenção de sucesso pessoal e, conseqüentemente, garantir o sucesso organizacional.

Para isso, é importante que o profissional tenha em mãos ferramentas estratégicas que possibilitem a criação de valores para a empresa, para que a mesma estabeleça uma identidade própria e tenha uma excelente atuação no mercado. A comunicação pode ser considerada como peça-chave nesse processo de identidade organizacional, pois ao passo que ela encurta as distâncias entre os funcionários das empresas e os administradores ela também permite que os indivíduos tenham mais envolvimento com a organização como um todo e se comprometam com suas atividades.

Assim, é necessário criar não só mecanismos, mas processos efetivos para que a área de comunicação possa conhecer e envolver os diferentes públicos da organização, buscando seu entendimento, sua consciência, sua compreensão, enfim, sua participação e fidelidade. O desenvolvimento de ações constantes identifica a organização perante seus públicos. Somente dessa forma a comunicação e as Relações Públicas se tornam eficazes nas empresas. Este processo é longo, mas traz resultados efetivos para a vida organizacional (MARCHIORI, 2006, p. 128).

A valorização dos relacionamentos internos das organizações é importante, principalmente, quando se direciona aos indivíduos um olhar mais diferenciado e crítico. São eles os responsáveis pela produção, execução e conclusão das atividades, e por mais que a maioria tenha pouca qualificação profissional – e até educacional – não significa que não

tenham condições de avaliar o ambiente em que trabalham e decidir se tal lugar é bom ou não para se conviver.

A realidade da maioria dos funcionários é a de oferecer sua mão-de-obra em troca de salário, pois todos necessitam sobreviver. Porém, durante esse processo de troca de serviços, o funcionário passa a conviver com outros indivíduos que podem ou não compartilhar da mesma situação ou realidade de vida. Desse modo, a partir do momento em que o indivíduo passa a se relacionar com outro sujeito que, se não fosse pelo trabalho possivelmente não haveria tal relação, é necessário direcionar um olhar mais analítico para observar e administrar as emoções e os sentidos alheios, e também estimular que tal indivíduo participe e aceite a organização, sentindo-se parte dela como membro importante.

A partir do momento em que o funcionário consegue perceber que seu trabalho está contribuindo para o desenvolvimento da empresa, ele passa a se sentir mais motivado em continuar desempenhando um bom papel, o que reflete na qualidade do trabalho. Além disso, um funcionário motivado passa a ter uma melhor relação com seus colegas e com a gerência, estando propenso a realizar seu trabalho da melhor maneira possível de forma que a mudança seja benéfica para todos os envolvidos com a organização.

O profissional de Relações Públicas pode ser considerado apto a conduzir a comunicação de uma empresa a partir de seu entendimento, estímulo e observação, de forma que o processo comunicacional seja bem estruturado. Para isso, é necessário que os administradores estejam conscientes da importância da comunicação no contexto organizacional e permitam que ela se estabeleça na prática. O profissional que atua na condução da comunicação organizacional tem ferramentas para valorizá-la e também capacidade de demonstrar o poder que a comunicação tem em realizar mudanças positivas para a organização.

Com base neste aspecto, pode-se afirmar que a organização consciente da importância da comunicação para seu desenvolvimento esteja disposta a proporcionar interação social entre seus funcionários. Assim, haverá um melhor relacionamento com seus públicos além de ser permitida a ocorrência de processos comunicacionais mais eficazes. Esses procedimentos interativos fazem parte da cultura organizacional, pois diz respeito aos relacionamentos entre indivíduos que observam e interagem a partir da realidade de que fazem parte.

Desse modo, a linguagem passa a ser um fator imprescindível para que ocorra a interação, devido a sua utilização por meio da escrita – elaboração de documentos formais – e também falada – conversas que ocorrem no ambiente de trabalho sobre diversos temas, principalmente sobre o trabalho em comum. A respeito desse assunto, pode-se entender que

[...] é pelo significado da linguagem que os novos indivíduos aprendem a cultura da empresa e suas regras. Eles aprendem o que é tido como correto e o que é considerado inadequado, bem como assumem expressões da linguagem reforçadas pelos rituais e procedimentos que formam a arquitetura social da organização (Idem, p. 139).

A linguagem não pode ser utilizada somente como forma de comunicação. Devem ser analisados também os processos envolvidos no campo da linguagem, tais como o pensamento dos indivíduos e suas tomadas de decisões. A esse respeito, o uso da linguagem reside, entre outros aspectos, no sentido que o mundo apresenta para cada indivíduo em específico, o qual, a partir da comunicação, estabelece processos de integração com seus pares.

No que se refere aos tipos de comunicação, que podem ser classificadas como formal e informal, é necessário analisar-se alguns aspectos. No caso da comunicação formal há um estabelecimento de acordo com o organograma da empresa, no qual a estrutura organizacional – “missão, metas, objetivos, práticas e políticas operacionais, níveis de controle, tarefa, departamentalização” (Idem, p. 140) – decide qual fluxo será seguido pela comunicação.

A respeito da comunicação informal estão inseridos aspectos relacionados à afetividade que envolve os processos psicossociológicos. Na informalidade são observadas as aptidões individuais, os relacionamentos interativos, os sentimentos, as normas, os valores, os desejos emocionais, enfim, grande parte das individualidades de cada pessoa aparece na comunicação informal que ocorre a partir da interação.

A comunicação informal deve ser analisada cuidadosamente, pois se estabelece a partir das individualidades das pessoas, refletindo o grau de satisfação e desenvolvimento de cada indivíduo.

Indivíduos que se comunicam informalmente conhecem uns aos outros e podem desenvolver relações que ultrapassam a função da organização formal. [...] Tudo isso faz com que olhemos com mais cuidado para a comunicação informal, a partir do momento que ela flui de forma natural, não forçada, sugerida ou atribuída (Idem, p. 141).

Pelo fato da organização apresentar características de organismo vivo, como se fosse uma “sociedade em miniatura”, ela apresenta realidades que devem ser observadas. A convivência diária entre os integrantes da organização gera determinados relacionamentos internos, e até mesmo externos à organização. Tal convivência faz com que as pessoas passem a compartilhar conhecimentos que não existiam anteriormente, resultando em uma

diferenciação da realidade organizacional e proporcionando a disseminação de informações que se tornam necessárias para o cotidiano.

Grande parte desse conhecimento adquirido ocorre na interação social existente no ambiente de trabalho. A informação e o conhecimento estão relacionados à comunicação entre os indivíduos, e tal comunicação, quando realizada face a face, promovem uma tentativa de compreensão e de troca de informações. Dessa maneira, ao mesmo tempo em que se comunicam ocorre uma produção e um recebimento de informações de ambos os lados, e tal processo está atrelado ao funcionamento e desenvolvimento da organização.

Como se sabe, diversos são os fatores que modificam a cultura de uma sociedade, e, de igual maneira, uma organização. Ferrari (2009) afirma que a cultura possui poder de moldar determinados comportamentos e valores, diante da concepção moderna advinda da globalização. Desse modo, o relações-públicas deve ter certo cuidado ao reconhecer as diferenças entre os indivíduos e buscar sempre chegar a um consenso, que ocorre por meio da mediação e da tradução de comportamentos do ambiente organizacional, de forma que ocorra uma comunicação eficaz.

O indivíduo que se sente motivado devido à sua participação com relação às mudanças organizacionais cria certo compromisso com a empresa em que trabalha e passa a colaborar na construção da comunicação qualificada. Esse resultado pode ser obtido através das atividades de Relações Públicas, pois os profissionais buscam cada vez mais estabelecer “[...] políticas corporativas de relacionamento e de comunicação com seus públicos, permitindo que a organização passe a ser percebida positivamente pela opinião pública (FERRARI, 2009, p. 258-9).

Não se pode vangloriar a profissão de Relações Públicas como a única capaz de solucionar questões tão sérias e problemáticas no que tange a realização de um projeto comunicacional eficaz, pois é sabido que muitos profissionais de outras áreas tem competência para elaborar planos de comunicação exemplares.

Porém, o relações-públicas enquanto sujeito compromissado com suas atribuições de indivíduo, profissional e agente da mudança é capaz de aproveitar sua produção de conhecimento, adquirida ao longo dos estudos e pesquisas específicas, para ajudar a recompor um quadro comunicacional de uma organização. Para isso, é preciso que o mesmo tenha a capacidade de analisar o contexto organizacional de forma a observar as ações desenvolvidas por determinados grupos, juntamente com suas reações e pensamentos.

Ao ser estabelecida uma análise interna e externa à organização o profissional consegue ter material para elaborar um projeto de comunicação eficaz para a organização,

pois ao colher informações que refletem direta ou indiretamente no contexto organizacional ele sente segurança em realizar seu trabalho. Também há grande preocupação, por parte das qualificações de Relações Públicas, em observar o indivíduo organizacional e suas complexidades com um olhar mais específico, que permita o entendimento das atitudes humanas, tais como normas, valores, tradições, sentimentos, posição social, enfim, a cultura de cada indivíduo.

### 2.3 Gestão de Pessoas

Quando se analisa os aspectos constitutivos de uma cultura organizacional é impossível não relacioná-los ao elemento humano. O processo organizacional se forma por meio dos relacionamentos humanos, sejam eles no ambiente interno da própria empresa como também em todos os outros relacionamentos exteriores necessários para que uma organização funcione plenamente.

Dessa forma, uma teoria que vem sendo estudada e pesquisada no decorrer das últimas décadas tem se mostrado relevante ao discutir exatamente o elemento humano e a sua importância para o desenvolvimento de uma organização. Por se tratar de um tema contestável ocorrem discussões até com relação à nomenclatura, que através dos anos foi bastante modificada, mas neste trabalho será apresentada como Gestão de Pessoas.

Desde o surgimento das empresas até os dias de hoje ocorreram diversas mudanças econômicas, políticas e sociais que refletiram e serviram como bagagem para que as empresas modificassem suas estratégias. No atual cenário globalizado não é diferente, devido à necessidade das organizações se adaptarem às mudanças que refletem em seu desenvolvimento e a constante busca em se estabelecer concretamente no mercado tão competitivo.

Uma dessas grandes mudanças que vem ocorrendo com os ares globais se apresenta no trato com o fator humano, entendido atualmente como o componente principal/essencial das organizações. De acordo com os estudos de Antonio Carlos Gil (2009), o qual aborda o assunto de forma pertinente em sua obra *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, nos dias de hoje os administradores da área de recursos humanos devem ver o empregado como um indivíduo que alavanca a organização e, por isso, devem ser vistos como parceiros que se esforçam e investem suas capacidades para o bom funcionamento da organização e também para obterem retorno do que foi investido.

Segundo o autor, “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2009, p. 17). Dessa forma, percebe-se que não existe mais aquela antiga visão unilateral de que somente a organização deve atingir seus objetivos, sem se preocupar com quem participou do processo de crescimento. Pelo contrário, agora a ênfase passou a ser dada nas pessoas responsáveis pelo desenvolvimento organizacional, as quais também possuem seus próprios objetivos que devem ser conquistados, em última instância, com satisfação pessoal e profissional.

O termo Gestão de Pessoas passou por um processo evolutivo descendente de Administração Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Este último vem caindo em desuso devido à restrição da palavra “recursos” em caracterizar o empregado da mesma maneira que são caracterizados os recursos materiais e financeiros. Dessa forma, o novo termo tem como intenção e objetivo designar os indivíduos que trabalham nas organizações como cooperadores e parceiros, buscando sempre aproximá-lo da realidade organizacional e fazer com que o mesmo se sinta parte da organização como um todo.

[...] esse termo reflete uma concepção acerca das pessoas e das organizações que poderá ser compreendida de forma melhor mediante o estudo da evolução histórica do processo de gestão de pessoas (Idem, p. 18).

O processo que levou à troca de nomenclatura pode ser melhor entendido quando ocorre uma análise mais detalhada da evolução histórica da administração, voltada para a área de recursos humanos. Isso se torna possível quando se observa algumas concepções de estudiosos da Administração Científica como Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e de Henri Fayol (1841-1925), na França.

Ainda segundo Gil, o pesquisador Taylor desenvolveu o sistema de Administração Científica com base em observações feitas nas produções de empresas e concluiu como resultado que os operários tinham capacidades de produzir muito além do que estavam produzindo. Assim, com o sistema de Administração Científica ele promoveu a simplificação dos movimentos de trabalho com a intenção de reduzir o tempo de jornada. Uma das concepções do *taylorismo* era realizar uma revolução mental nos empregados e empregadores com objetivo de aumentar cada vez mais o lucro da empresa.

As concepções de Fayol também contribuíram para a formação da Administração Científica. O *fayolismo* ficou conhecido como a doutrina que permite aos subordinados

realizar atividades técnicas. “Essa doutrina atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar, e controlar” (Idem, p. 18). Outro pesquisador da área da Administração Científica foi Henry Ford (1863-1947), que fundamentou seus estudos a partir da indústria automobilística norte-americana.

Ele enfatizava que uma empresa deveria adotar a produção em massa para que houvesse uma diminuição nos custos, além de ter uma aparelhagem com tecnologia necessária para aproveitar amplamente a capacidade de produção operária. Algumas vantagens poderiam ser vistas no *fordismo*, tais como a alta especialização do trabalho – uma vez que o operário se especializava na realização de uma única tarefa, portanto adquiria grande aptidão – remuneração de qualidade e menor jornada de trabalho, com o intuito de aumento da produção.

Partindo-se para outro ramo da administração, analisam-se algumas visões desenvolvidas por Elton Mayo (1890-1949), o qual formou as bases de movimentos como o da valorização das relações humanas no trabalho. Este movimento surgiu como uma nova análise das formas de produção, que agora tinham como necessidade um maior cuidado com relação aos fatores psicológicos e sociais dos operários das linhas de montagem.

A partir dessas visões de Mayo começaram a surgir diversas pesquisas a respeito da importância em se preocupar com os fatores psicológicos e sociais dos trabalhadores, o que resultou em uma maior valorização das relações humanas no trabalho.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (Idem, p. 19).

Dessa forma, pode-se perceber que com as abordagens das relações humanas é possível construir um olhar mais específico quando se analisam as atividades dos trabalhadores. Quando os indivíduos de uma mesma organização interagem entre si, tanto com relação ao trabalho como com relação a assuntos pessoais, há um enriquecimento de ambas as partes, pois o empregado bem resolvido com seus assuntos pessoais tem melhor desempenho no trabalho, colaborando com o desenvolvimento da empresa, e, assim, se satisfaz social e psicologicamente.

Partindo-se desse ponto, a partir da década de 60 a Administração de Recursos Humanos começa a ser usada para dar suporte ao fator humano das organizações. Seu

entendimento teve como base a Administração de Pessoal, que tinha como princípios uma abordagem sistêmica, ou seja, a organização passou a ser vista como um sistema, pois a mesma é composta por indivíduos que interagem socialmente entre si e, conseqüentemente, formam uma estrutura organizada.

Já a partir da década de 80, muitas empresas passam a sentir variações em suas estruturas, as quais começaram a surgir diante da mudança de cenário ambiental e organizacional advindas da globalização econômica. O aumento da competitividade e as novidades tecnológicas e comunicacionais também contribuíram para que as organizações buscassem se ajustar a essa nova conjuntura, o que permitiu uma evolução quanto à importância do papel exercido pelos indivíduos nas organizações.

Desse modo, a partir da década de 90 foram realizados questionamentos a respeito da maneira como estava sendo realizada a Administração de Recursos Humanos nas empresas em geral. As discussões sobre a mudança de nomenclatura começaram a demonstrar que a utilização da palavra “recursos” não se encaixava com a palavra “humano”, mesmo porque o homem enquanto sujeito não poderia ser comparado a algo tangível e passível de ser administrado, tendo em vista a comparação com qualquer máquina em que seu rendimento possa ser medido.

Assim, começou a ser proposta uma modificação nos termos utilizados, passando a considerar o indivíduo como “parte do patrimônio da organização” (Idem, p. 23). Chiavenato (apud GIL, 2009, p. 23) relata as ideias dos críticos em tratar as pessoas das organizações como parceiras, de modo a reconhecê-las como fornecedores de “conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência”. Com essa mudança de postura as pessoas passariam a constituir o “capital intelectual” da empresa, o que modificaria o modo de tratamento, pois não mais seriam vistos como meros funcionários contratados, mas sim como parceiros de negócios.

Essa tendência a mudança ficou conhecida como Gestão de Pessoas, e mesmo que as maiores discussões ainda ocorram no meio acadêmico, de modo a estabelecer a parceria do funcionário com a organização, caminha-se para uma mudança real e estrutural das organizações. No cenário atual muitas empresas já vem demonstrando certo interesse em se utilizar a Gestão de Pessoas, pois dessa maneira seus empregados serão vistos realmente como parceiros das organizações e serão incentivados a participarem das decisões mais importantes.

De acordo com Silveira et al (2002), as empresas que buscam o sucesso no mercado de trabalho devem dar total importância para o fator humano disseminado nas teorias de

gestão de pessoas. Uma das abordagens mais propagadas a respeito do tema ocorre com o papel dos líderes nas organizações, em vista de realizações de mudanças em diversos aspectos organizacionais.

Para que as mudanças sejam benéficas tanto para a organização como para os colaboradores, é necessário que seja algo inovador, que promova o engajamento de todos na busca de um objetivo comum, sempre com respeito às crenças, aos valores e às habilidades de todos. Para isso, os indivíduos devem focar em uma visão que modifique a realidade, e a figura do líder se torna muito importante nessa busca inovadora.

A habilidade de administrar pessoas tem a ver com o saber liderar, o que deve ser encorajado nas empresas. Isso está relacionado com a cultura da empresa na qual o profissional está inserido que irá despertar, ou não, suas melhores características (SILVEIRA ET AL, 2002, p. 98).

Empresas com visões amplas de negócios tentam se habilitar em processos comunicacionais que permitem poder participativo aos seus funcionários. Nesse caso, os líderes se mostram como figuras imprescindíveis para motivarem, inspirarem e oferecem aos indivíduos boas condições para a realização das funções. Tal fato resulta na satisfação do colaborador, pois o mesmo passa a ter conhecimento concreto de qual função irá realizar, se será recompensado e se atingirá as metas propostas, contribuindo assim, de forma estratégica para o desenvolvimento organizacional.

O papel do líder como representante da organização, permite que seja proporcionado ao funcionário funções de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento, não só dando ênfase em seu trabalho, mas também em sua vida. Empresas que direcionam seus olhares para os indivíduos passam a vê-los como seres dinâmicos que podem ser transformados em vista de uma melhor qualidade de vida e de trabalho.

Tal visão estratégica de demonstrar preocupação com o indivíduo permite que a empresa garanta certa vantagem competitiva no mercado. Medidas como integração social, treinamento, desenvolvimento qualificado, liderança, motivação, comunicação, participação em decisões, etc., aliadas ao bom desempenho e gratificações fazem com que o funcionário se sinta motivado a realizar um bom trabalho para manter altos padrões de qualidade que garantam um diferencial.

Mudar a empresa por meio de pessoas exige, necessariamente, uma profunda reformulação na maneira de administrá-las. A modernização da área requer a adoção de um conjunto integrado de medidas, tais como a implantação de uma administração participativa, desenvolvimento de uma cultura empresarial democrática, ênfase na qualidade total, uma nova estrutura

organizacional enxuta e flexível, descentralização, compartilhamento de decisões e ações, terceirização, benchmarking e coisas assim (Idem, p. 103-104).

Tal preocupação com o desempenho humano nas organizações também é abordada por Chiavenato (2009), quando o mesmo acredita que é necessário haver uma administração participativa que não mais focalize a ênfase nas tarefas, mas sim nas pessoas, no elemento humano. Essa tendência humanista tem como foco o cargo do indivíduo e as condições atribuídas para que a função seja realizada.

O funcionário passa a ser visto como uma pessoa que tem suas próprias necessidades e, desse modo, não pode ser visto como uma máquina. Além disso, a visão humanista tratada pelo autor permite que haja interações entre as pessoas e os administradores da organização, resultando em uma participação ativa acerca de determinadas decisões que venham a ser feitas e também de uma satisfação pessoal do trabalhador, que se sente mais motivado e importante ao desempenhar sua função.

Dessa forma, ao passo em que os empregados se sentem parte da organização e se identificam com os papéis exercidos há um melhor desempenho de funções, pois é possível perceber a reciprocidade. Uma organização que visa utilizar o talento das pessoas que estão dispostas a mostrar suas capacidades e habilidades consegue obter sinergia qualificada para se desenvolver em muitos aspectos, principalmente quando se destaca no mercado competitivo globalizado.

[...] a ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a Gestão de Pessoas, mais do que qualquer outro ramo da Administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria-prima é exatamente o conhecimento (GIL, 2009, p. 31).

Uma organização que utiliza os mecanismos da Gestão de Pessoas deve aproveitar o conhecimento de seu funcionário de forma a melhorar seu desenvolvimento. A visão atual é de que a obtenção de lucro não depende mais única e exclusivamente da produção industrial em larga escala. Hoje em dia considera-se muito mais importante o investimento em profissionais que possuem conhecimento específico sobre determinados aspectos que fazem a diferença para o crescimento da organização.

Também se deve ter maior atenção por parte dos administradores no que se refere ao conhecimento de funcionários que, mesmo sem ter especializações, contribuem para a

elaboração de tarefas qualificadas, pois o conhecimento de mundo e a vivência fora da organização são mostrados em seu trabalho. Tanto a utilização de conhecimento específico de empregados especializados em determinada área, quanto o conhecimento de mundo que determinadas pessoas adquiriram ao longo da vida podem ser aplicados à organização de forma a enriquecê-la enquanto diferencial de mercado.

Outro aspecto importante que também diz respeito à Gestão de Pessoas está na capacitação do empregado para que o mesmo adquira um conhecimento mais abrangente acerca de sua função. Para que uma organização ganhe espaços cada vez maiores no mercado ela deve ter consciência que seu corpo de trabalho seja qualificado, fazendo assim, o uso das habilidades e capacidades que cada membro organizacional possui. Esse investimento pessoal em indivíduos capacitados certamente será um diferencial da organização, pois as tarefas serão realizadas de forma satisfatória, o que garantirá uma melhor qualificação para a empresa e uma melhor posição no mercado.

Assim, é possível entender a Gestão de Pessoas como método que vê no indivíduo grandes capacidades de atuação organizacional. A visão antiga que diz que a execução do trabalho deveria ser mecanicista e positivista está dando lugar a uma nova visão da qualidade do trabalho, que depende de uma infraestrutura adequada e do investimento no conhecimento do trabalhador. Ademais, o fator da integração social entre os empregados e os administradores vem sendo amplamente discutido de forma a garantir o sucesso comunicacional em uma organização.

Organizações que fazem uso da comunicação aberta para se relacionarem com seus empregados permitem que os indivíduos que interagem entre si em seu ambiente de trabalho consigam ter uma maior qualidade na produção. A partir da interação social os trabalhadores exprimem suas aptidões e se sentem tranquilos ao demonstrarem seus valores, suas atitudes e suas concepções de vida. Tal fato garante um melhor desempenho do funcionário, pois quando a organização se preocupa em dar melhores condições de trabalho e de vida para seu empregado, ela permite que o mesmo obtenha satisfação pessoal e profissional, garantindo um melhor desempenho organizacional.

Enfim, para Silveira et al (2002) os administradores devem compreender a importância da condição humana como fator de progresso e sucesso organizacional. Uma empresa que passa a ter um olhar mais específico para lidar com as atitudes de seus funcionários e, ao mesmo tempo, saber administrar diante das mudanças de atitudes, consegue se tornar uma organização estruturada e com grande visibilidade.

O ato de inspirar, encorajar e motivar o colaborador faz com que a organização se coloque em um patamar superior às demais, pois o funcionário vê em seu trabalho grandes oportunidades de crescimento e passa a ter aspirações que resultam em um desempenho cada vez mais qualificado. A partir do momento em que os objetivos organizacionais são compartilhados com o todo, os colaboradores se sentem parte da empresa e passam a agir de modo a garantir o sucesso organizacional e, principalmente, o sucesso profissional, pois se sentem reconhecidos e motivados a continuarem exercendo um bom papel.

### 3 OS PÚBLICOS DA ORGANIZAÇÃO E A NOVA ABORDAGEM DE “RELACIONAMENTOS CORPORATIVOS”

#### 3.1 Conceito de público

Após ter sido feita a pesquisa sobre cultura organizacional e a sua abrangência no que tange ao funcionamento e desenvolvimento de uma organização, serão feitas análises referentes ao tema “público”. Para isso, serão analisados conceitos referentes aos públicos que fazem parte de uma organização, direta ou indiretamente, de forma a avaliar a participação e grau de influência de determinados públicos no contexto organizacional.

Hebe Wey (1986), estudioso da área de Relações Públicas, traz em sua obra *O Processo de Relações Públicas* alguns aspectos referentes à temática sugerida. Ele afirma que organizações tanto públicas quanto privadas devem ter consciência da importância de manter um bom relacionamento com os diversos tipos de públicos que, de alguma maneira, influenciam no dia-a-dia da empresa.

Wey afirma ainda que as Relações Públicas é uma área interdisciplinar que pode representar tanto a Administração quanto a Comunicação Social, no que se refere aos públicos da organização, pois estabelecem uma função de gerência ao atuarem na segmentação dos públicos da opinião pública, que passam a ser classificados de acordo com o grau de relacionamento estabelecido com a empresa e também avaliam o modo de atuação de tais públicos na entidade a qual pertence. Dessa forma, o profissional teria que ser capacitado na utilização de linguagens adequadas aos diferentes tipos de públicos, fazendo com que sua mensagem atinja satisfatoriamente o público desejado.

Os públicos de uma empresa são classificados com base nas áreas de relacionamento, que abrangem dois grandes grupos: público externo e público interno. O primeiro é composto por agentes comerciais, financeiros, governamentais, comunitários, educacionais e pela comunicação trabalhista. Já o público interno é composto basicamente pelos empregados da empresa.

Em se tratando do público interno, o autor acredita que para que a satisfação dos empregados seja garantida, os mesmos devem se sentir úteis na realização do trabalho, de modo a se tornarem seres com dignidade. Para isso, deve ocorrer uma identificação com o trabalho desenvolvido e com a organização, garantindo a satisfação pessoal e uma total compreensão de seu papel como colaborador.

Ao pesquisar as obras de Fábio França, percebe-se sua grande preocupação no esclarecimento das abordagens dos públicos das organizações. Em seu livro *Públicos – como identificá-los em uma nova visão estratégica* (2008), ele traz teorias de diversos autores da área de relações públicas que se empenham no aprofundamento dos aspectos relacionados à temática, de modo a facilitar a compreensão acadêmica e profissional dos adeptos às relações públicas.

Na apresentação do livro, França relembra uma definição antiga de público, que o trata como um grupo de pessoas que possuem interesses em comum, que resolvem suas controvérsias por meio do debate. Porém, em contrapartida, tal definição não mais se aplica às novas organizações que se reestruturaram e agora se apresentam no mais alto grau de globalização. Atualmente há outra realidade mercadológica que vem se tornando cada vez mais competitiva, o que permitiu um objetivo mais específico das organizações diante de seus públicos, com o intuito de desenvolver parcerias comerciais de interesse de ambos os lados.

A realização de inúmeras pesquisas na área de relações públicas, principalmente na abordagem dos públicos, permitiu que se chegasse à conclusão referente à necessidade de existir um valor estratégico ao se planejar uma comunicação organizacional, com uma direção que abrangesse todos os públicos ligados a uma organização, que não apenas divididos tradicionalmente em internos e externos. Para isso, a atividade de relações públicas seria a mais indicada, pois

Não basta citar um rol de públicos, é preciso se convencer de que o trabalho de relações-públicas exige que se defina com clareza a quais públicos estamos nos dirigindo e qual a interdependência existente nessa associação com relação às pressões exercidas entre as partes e às vantagens que podem ser auferidas desse convívio (FRANÇA, 2008, p. XVII).

Andrade (1989) e Wilcox (2001), (apud FRANÇA, 2008) classificam público como sendo uma mistura complexa de grupos que possuem diferentes pontos de vista com relação à cultura, religião e economia, mas que, de certa forma, se entendem em alguns momentos e em outros se digladiam. No que se refere à dificuldade da definição do termo, também são usadas teorias filosóficas e sociológicas, dentre as quais, pode-se citar a afirmação do autor Herbert Baus (1963) que define público, em sentido amplo, como a humanidade. De modo geral,

A base da existência dos públicos é a relação, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços entre os grupos ou entre uma organização e os públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência (Idem, p. XXI e XXII).

Ao comentar sobre as atividades de Relações Públicas, França comenta algumas partes do Parlamento Nacional de Relações Públicas (1988) – movimento de atualização da atividade. No documento se mostra de forma clara que corresponde à atividade de relações públicas o diagnóstico do relacionamento das entidades com seus públicos e a proposta de políticas e estratégias que sejam pertinentes as necessidades de relacionamentos que as entidades tenham com seus públicos.

Além das funções da profissão também estarem ligadas à consolidação da marca da organização e à promoção do conceito corporativo, foi concluído que o objetivo primordial da atividade de relações públicas é o “estabelecimento de relacionamentos”. Tal mecanismo deve estar aliado a uma excelente estratégia da organização no que diz respeito ao relacionamento com seus públicos específicos, visando atingir os objetivos institucionais e mercadológicos almejados.

Existem outros conceitos sobre público que não se encaixam na visão mercadológica, sendo estabelecida uma visão sociológica e política do termo. Tais conceitos sociológicos e políticos geralmente estão presentes em manuais de relações públicas, os quais são elaborados a partir das opiniões dos estudiosos da área. Dessa forma, o conceito de público refere-se àquilo que pertence ou é de destino da população em geral, ao coletivo e a tudo o que ele engloba; e o conceito político do mesmo se aplica àquilo que é pertencente ao governo de um país e que se mostra disponível aos cidadãos.

O estudioso James E. Gruning (apud FRANÇA, 2008) é especialista na área de Relações Públicas e afirma que as definições sociológicas descritas por Blumer (1971) são as mais claras e as mais úteis que deveriam ser utilizadas no nosso universo contemporâneo, mas que muitas vezes não são levadas em consideração pelos profissionais ao realizarem seu trabalho. De acordo com Blumer (apud FRANÇA, 2008), público é usado para nomear um grupo de pessoas que: “1. Estão envolvidas em uma dada questão; 2. Que se encontram divididas em suas posições diante dessa questão; 3. Discutem a respeito do problema.” (Idem, p. 14).

O sociólogo acredita que o tipo de público em questão não possui conhecimento da identidade compartilhada, pois não possuem um sentimento de grupo, visto que a principal peculiaridade reside no desacordo e na discussão do que deve ser feito. Dessa forma é adquirida uma particularidade que age na intenção de alcançar decisões ou opiniões coletivas dentro do grupo ao qual estão inseridos.

Nas análises de Andrade (apud FRANÇA, 2008), um grande colaborador nos estudos dos conceitos sociológicos de públicos relacionados à área de Relações Públicas, são comentadas algumas preocupações referentes à diferenciação dos conceitos de multidão, massa e público, pois acredita-se que tais considerações auxiliam no estudo dos públicos ao passo que pode evitar dúvidas relacionadas ao tema.

Andrade classifica massa como um

Agrupamento de pessoas sem contiguidade espacial; é composta de indivíduos anônimos, que participam de um mesmo comportamento coletivo, porém sem apresentar organização e unidade, e que convergem para um acontecimento importante, à base principalmente de considerações emocionais (apud FRANÇA, 2008, p. 18-19).

Já a multidão é considerada como um

Grupo espontâneo de indivíduos, unidos por laços de contiguidade física. Age baseada em impulsos, sendo inconstante, sugestionável e irresponsável. A formação de uma multidão pressupõe, inicialmente, a ocorrência de algum acontecimento emocionante que atraiu a atenção de várias pessoas (apud FRANÇA, 2008, p. 19).

Devido à existência de uma pluralidade de públicos na área de relações públicas, existe certa dificuldade no que diz respeito à mensagem que será dirigida a determinado público, pois os públicos se diferenciam uns dos outros. Desse modo, é necessário obter certa clareza no direcionamento da comunicação, para que a mesma seja captada pelo público visado, resultando no entendimento da mensagem.

Tal fato de diferenciação das formas de se relacionar com os públicos pode ser entendido pelo profissional de relações públicas quando o mesmo tem o conhecimento de que ele

[...] não se envolve apenas com *um* [grifo do autor] público, ou com *o* [grifo do autor] público, mas interage com diversos outros. Pode-se, portanto, afirmar que da essência das relações públicas a multirrelação, a qual é estabelecida com os públicos, que podem ser chamados de pluripúblicos (FRANÇA, 2008, p. 20).

Grunig (1984) relata em seus estudos a impossibilidade de classificar público de forma generalizada, pois afirma que os públicos sempre são específicos, com problemas em comum, o que garante a não generalização dos mesmos. De acordo com as ideias de Milton J. Esman,

conceituado estudioso analisado por Grunig e Hunt (1984) as organizações se vinculam com seus públicos a partir de quatro principais tipos de vínculos.

Vínculos de poder; relações com organizações e grupos sociais (governo, conselhos de administração, acionistas, Congresso, leis estaduais e líderes comunitários); vínculos funcionais: relações com organizações ou públicos que fornecem *inputs* e recebem *outputs* (*inputs* são os empregados, fornecedores e sindicatos e *outputs* outras organizações e consumidores); vínculos normativos: relações com organizações que possuem problemas de mesma proporção; vínculos gerais ou difusos: conexões com organizações sociais que não são declaradamente nomeadas como organizações formais (ambientalistas, estudantes, eleitores, mídia etc.).

Com relação ao recente uso do conceito de *stakeholders*, observa-se a afirmação de Carroll (1998), que explica o termo como sendo uma definição para todas as pessoas que se relacionam com as empresas mediante determinado interesse, tais como acionistas, governo, consumidores, funcionários, mídia etc., visto que a palavra *stake* significa interesse ou participação em algum tipo de iniciativa referente aos projetos da organização, podendo ser classificado como reivindicação. Já na visão de Hunt e Grunig (1994), o novo termo é utilizado como um sinônimo de público, porém com uma pequena diferença que se resume na participação das decisões da organização por parte dos *stakeholders*, ou seja, pelo fato dos *stakeholders* serem pessoas, eles atuam diretamente nas decisões organizacionais.

O neologismo *stakeholders* e o limitado conhecimento do termo fazem com que ele seja entendido como se significasse o mesmo que qualquer tipo de público. É importante ressaltar ainda que o termo não se subdivide em designações de públicos internos e externos (Idem, p. 34).

Desse modo, os *stakeholders* são as pessoas ou os grupos que se vinculam a uma organização devido à existência de uma conexão que interliga os interesses de ambos. Assim, em uma sociedade diversificada como a nossa, pode-se dizer que os *stakeholders* de uma organização são grupos de interesses distintos como a comunidade, a mídia, o governo, as entidades sociais, o público em geral, etc.

Ao discorrer sobre uma definição de público mais comum, França comenta a classificação de públicos internos, externos e mistos. O público interno “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição” (Ibidem, p. 39), ou seja, o

público interno é composto pelo corpo de funcionários da organização, os quais usufruem do espaço físico da empresa para realizarem suas funções específicas.

Há certa dificuldade na classificação exata do público interno, pois entram em discussão as categorias em que se encaixam os funcionários. Em alguns casos, são classificados como público interno apenas aqueles que estão presentes na empresa, no local físico em si, porém outras concepções consideram como público interno demais categorias, como diretores, fornecedores, acionistas, revendedores, clientes etc., os quais nem sempre estão presentes no dia a dia da empresa, mas que, de certa forma, fazem parte da organização, direta ou indiretamente.

Já o público externo é classificado como “aquele que não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessa à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos” (Idem, 2008, p. 42), ou seja, são os públicos que mantêm certa relação com a organização pelo fato de exercerem atividades que condizem com a manutenção e progresso mercadológico da mesma. Ainda que o público externo não faça parte da empresa, fisicamente falando, ele é considerado de grande relevância devido à sua atuação, pois suas atividades estão diretamente relacionadas ao bom funcionamento e à sobrevivência da organização como um todo.

A definição do público misto “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição” (Ibidem, p. 44), ou seja, tal público pode ser considerado como os familiares dos colaboradores, os fornecedores, os revendedores de produtos (caso existam) etc.

Os públicos de uma organização também podem ser conceituados por maneiras mais específicas. A conceituação lógica de públicos atribui a qualidade de essenciais ou não essenciais, no que diz respeito à interdependência entre a organização e seus públicos. Por ser aplicável a praticamente todos os públicos organizacionais, é possível identificar aspectos vitais quando se analisa os públicos, tais como, a qual público deve se direcionar determinada comunicação; determinar qual o grau de dependência entre um público e a organização; estabelecer o porquê da necessidade em se relacionar, etc.

Os públicos essenciais podem ou não estar ligados juridicamente à organização e, como o próprio nome diz, são essenciais para a sobrevivência, manutenção estrutural e execução das atividades-fim da organização. Para explicar melhor este tipo de público existe uma divisão em dois segmentos: públicos constitutivos da organização e públicos não constitutivos (de sustentação).

O primeiro segmento colabora na manutenção da organização no mercado por fornecer elementos que garantam que a mesma se constitua. Seus representantes são os empreendedores que fazem parte de todo o processo organizacional, tais como, sócios, diretores, administradores, investidores, governo etc. Já o segundo segmento é um tipo de público indispensável para o funcionamento da uma empresa, porém não há interferência direta na constituição da organização. Os públicos de sustentação colaboram na viabilização da empresa diante do mercado, como forma de manter produtividade e a garantia de lucro, sendo formados por fornecedores, colaboradores, clientes e consumidores etc.

Os públicos de sustentação ainda podem ser classificados como primários e secundários. Os primários são aqueles necessários para que a empresa seja viabilizada, são mais estáveis que os demais por serem legalmente ligados à empresa, ou seja, são os colaboradores diretos e os fornecedores de matérias-primas, por exemplo. Já os secundários não possuem um grau de dependência muito importante com a organização e, por isso, podem ser substituídos em uma maior rotatividade, ou seja, é possível exemplificá-los como colaboradores terceirizados ou cooperativas de trabalho.

No caso dos públicos não essenciais, assim são denominados por não terem participação nas atividades-fim das organizações, ou seja, só fazem parte dos processos referentes às atividades-meio. Sua atuação ocorre externamente à organização, realizando atividades, como por exemplo, de intermediação entre a organização e o mercado em que atua. Para melhor explicar a atuação deste tipo de público, há uma subdivisão em quatro tipos: redes de consultoria e serviços promocionais, redes de setores associativos organizados, redes de setores sindicais e redes setoriais da comunidade.

No primeiro tipo estão incluídos os públicos que representam externamente uma organização por meio das agências de propaganda, consultorias etc., realizando trabalhos de planejamento de divulgação institucional. O segundo tipo refere-se a associações de classes empresarias que representam uma organização através da defesa de interesses coletivos ou até mesmo particulares; são mais conhecidos como conselhos profissionais, confederações etc.

É possível classificar redes de setores sindicais como sindicatos patronais formados por indivíduos organizados juridicamente, que tem como objetivo defender seus interesses de classe diante da organização a que fazem parte. Já o quarto e último tipo refere-se às redes de setores da comunidade, que com o decorrer do tempo, passaram a ter maior importância para as organizações pelo fato de promoverem atividades de cunho social, tais como eventos culturais, beneficentes etc.

Outra categoria de públicos é abordada com a denominação de “públicos de redes de interferência” e se encaixa em públicos que representam o cenário externo, como rede de concorrência e de comunicação de massa. É impossível não dar importância a este tipo de público, pois,

[...] por conta de seu poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública, podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-las, como seria esperado (Idem, p. 83).

A rede de concorrência diz respeito a diversas organizações que atuem no mercado de produtos ou serviços de forma similar a outras organizações. A concorrência atua globalmente e se mostra cada vez mais agressiva, desse modo, deve ser cuidadosamente analisada para que sejam criados novos campos de atuação que proporcione crescimento constante, visto que os concorrentes se mostram presentes em escala direta, indireta, nacional e internacional, podendo interferir em qualquer tipo de organização.

As redes de comunicação de massa estão presentes, de forma impressa, nos jornais e revistas, e de forma eletrônica, na televisão, no rádio, etc. Esse tipo de público pode trazer ameaças às organizações por terem forte poder de persuasão perante a opinião pública, por isso, deve ser bem analisado pelas organizações para que o relacionamento seja claro e objetivo, de forma a evitar qualquer tipo de surpresas desagradáveis.

### 3.2 As Relações Públicas e os relacionamentos organizacionais

Ao se discutir as estratégias de Relações Públicas em uma organização é possível perceber sua utilização nos diversos aspectos relacionados à comunicação como um todo. Como o próprio nome diz, as Relações Públicas estão diretamente ligadas aos relacionamentos que fazem parte das organizações em geral, ou seja, são estrategicamente utilizadas para gerenciar os relacionamentos organizacionais existentes.

É sabido que uma organização se constitui por inúmeros públicos que fazem parte de sua estrutura, direta ou indiretamente. Tais públicos possuem características específicas que devem ser cuidadosamente analisadas como forma de obter conhecimento sobre suas atividades e, conseqüentemente, utilizar estratégias de comunicação e contato com o intuito de que o relacionamento entre público e organização seja alcançado e mantido.

França (2002) aborda em sua tese de doutorado que o principal ponto a ser focado pelas relações públicas, em uma organização, é o relacionamento, fato que passou a ser pesquisado por diversos autores da área com o intuito de demonstrar a importância dessa percepção. Terrie Willians (apud FRANÇA, 2002, p. 30) comenta sobre o direcionamento da atividade de relações públicas no tocante à atuação no campo dos relacionamentos, com a justificativa de que o termo relações públicas se baseia nas ligações entre pessoas.

James Grunig (apud FRANÇA, 2002, p. 31) também acredita que o relacionamento seja uma nova tendência para a atuação do relações-públicas e, para demonstrar seu pensamento, criou um novo referencial para os profissionais. Tal mecanismo se estrutura em

[...] quatro modelos baseados no conceito de fluxo de informação de mão única versus fluxo de mão dupla e no modelo assimétrico versus modelo simétrico [...] Os quatro modelos são: assessoria de imprensa, informação pública, comunicação de dupla via assimétrico, e comunicação de dupla via simétrico (FRANÇA, 2002, p. 31).

As características do modelo de assessoria de imprensa se baseiam no fornecimento de informações sobre a organização, porém pode ser que haja desvio sobre a veracidade da informação. No caso do modelo de informação pública passa-se a informação sobre a organização de forma positiva e com veracidade, porém os aspectos negativos da organização não são transmitidos. O modelo de via dupla assimétrico é classificado como persuasivo, pois as informações são passadas com o intuito de obtenção de apoio. E o último modelo, o de dupla via simétrico, classifica as Relações Públicas como sendo imprescindível para o entendimento entre as partes conflitantes através do uso da comunicação.

Uma definição clara acerca da atividade de relações públicas baseia-se nos relacionamentos estratégicos entre as organizações – sejam elas públicas ou privadas – com seus públicos, com o principal objetivo de gerenciar tais relacionamentos com excelência. O profissional de relações públicas, muitas vezes, deve estar apto a ter conhecimento da multiplicidade de públicos e de relacionamentos que constituem as organizações e, para isso, deve fazer uso das técnicas estratégicas para fazer com que a empresa tenha cada vez mais um relacionamento qualificado com seus públicos.

Dessa forma, o profissional deve analisar criteriosamente os tipos de relações existentes entre os públicos que exercem influência ou que são influenciados pelas empresas. Também deve haver certa atenção com relação à durabilidade desses relacionamentos, de modo a ratificar a devida importância da manutenção de tais relacionamentos para o

desenvolvimento e crescimento organizacional, sempre com a determinação dos objetivos e expectativas dessas relações de forma a garantir o sucesso econômico.

O relações-públicas deve estar atento à pluralidade de relações sociais advindas da diversidade de públicos que se relacionam com as organizações, o que origina uma complexidade dos relacionamentos que deverá ser gerenciada pelo próprio relações-públicas. Assim, seu olhar deve ser específico ao se analisar os diferentes públicos, pois cada público possui suas peculiaridades e se diferencia na forma de atuar, o que exige do profissional maior cautela e não permite que sejam feitas quaisquer tipo de generalizações no trato com os públicos.

Atualmente, o cenário globalizado exige do profissional um maior estudo a respeito do relacionamento organizacional, que deve esclarecer as necessidades dos públicos de modo a garantir vantagens para a organização no que diz respeito ao mercado. Para isso, o relações-públicas deve estabelecer quais os principais públicos que interagem com a organização, para mais tarde, apontar quais mecanismos serão utilizados no relacionamento entre organização e públicos.

Também se torna necessário para essa conduta de relacionamento com os públicos o apontamento de suas características, ou seja, deve-se saber se os públicos são essenciais ou não essenciais e também qual é a qualidade da relação entre eles e a empresa, se é legal, comercial, institucional etc. Ao se delimitar exatamente a qualidade do público, sendo medido o grau de importância para a organização e de qual modo ela será afetada ou influenciada por determinado tipo de público, é possível estabelecer um relacionamento adequado entre organização e público, de modo que ambas as partes sejam beneficiadas a partir dessa relação, que pode ser mediada também pelo relações-públicas.

França (2002) elabora uma relação com o intuito de verificar, de forma objetiva, os relacionamentos entre as organizações e seus públicos. Primeiramente, é necessário ter conhecimento da *Determinação dos públicos com os quais a empresa interage*, que no caso é algo bastante desafiador para os relações-públicas, pois terão que estudar amplamente os relacionamentos mantidos pela empresa de forma a captar devidamente os públicos com que interagem, para, enfim, poder compreender a importância de tal público, se são de interesse, essenciais e qual o grau de relacionamento.

Para que o profissional de relações públicas saiba se dirigir aos públicos que se relacionam com a empresa, ele deve se pautar no *Estabelecimento dos tipos de relacionamentos*, pois dessa forma, será possível estabelecer ações com o intuito de mudar atitudes e comportamentos dos públicos, visando sempre a obtenção clara e específica dos

tipos de relacionamentos entre ambas as partes. Também deve ser feita uma *Indicação da modalidade de cada tipo de relação* entre a organização e os públicos com os quais ela se relaciona, para que se tenha o conhecimento da especificidade da relação, se ela é múltipla, coletiva, permanente etc.

O relacionamento com os públicos está pautado no cumprimento de um objetivo traçado pela administração da empresa e, para isso, o profissional deve elaborar uma *Indicação dos objetivos a serem atingidos nos relacionamentos* sempre fazendo o uso de ferramentas estratégicas de comunicação, com o intuito de atingir o público de interesse da organização e, conseqüentemente, alcançar o objetivo anteriormente delimitado. Por fim, como toda ação tem um intuito e um caminho a se percorrer na busca de resultados é necessário que seja elaborada uma *Indicação das expectativas da organização na sua relação com os públicos* de modo que se estabeleça o porquê de se relacionar com determinado público e de que modo essa relação poderá beneficiar, tanto a organização como o próprio público.

Com efeito, relacionamentos indicam sempre reciprocidade, interdependência, troca, busca de vantagens comuns e a capacidade de fazer relacionamentos positivos é fundamental para qualquer organização, tanto sob o enfoque mercadológico quanto institucional (Idem, p. 41).

A atuação do profissional de relações públicas na manutenção dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos tem se mostrado, ao longo do tempo, uma atividade de grande relevância, pelo fato dos públicos serem os principais combustíveis para a sobrevivência das empresas. O tema de cultura organizacional é um aspecto que afeta diretamente a questão do relacionamento com os públicos, devido às características culturais de uma organização e às conseqüentes relações mantidas com seus diversificados públicos.

Dessa forma, acredita-se que o relações-públicas esteja apto a exercer sua função na questão dos relacionamentos organizacionais, pois o mesmo, ao atuar juntamente com uma equipe de profissionais instruídos a conquistar os objetivos propostos de uma organização, tem a capacidade de estabelecer os principais públicos que as organizações se interessam em se relacionar. Como o atual cenário globalizado exige que cada vez mais as empresas busquem artifícios para se destacarem frente à agressiva concorrência, admite-se que ela deva buscar maior qualidade e profissionalismo no tocante ao relacionamento com seus públicos, com a tendência de alavancar sua atuação no mercado e, por fim, garantir a geração de capital financeiro para sua sobrevivência.

### 3.3 “Relacionamentos corporativos”

Após compreender as abordagens trazidas por França a respeito de temas como públicos, relacionamentos organizacionais e o papel estratégico do relações-públicas na mediação entre as relações das organizações com seus públicos, será mostrada uma nova conceituação sobre relacionamentos. Notou-se que a linha de pesquisa do autor evolui em direção a novas concepções com relação ao trato com diversificados públicos e com os relacionamentos organizacionais, além da atribuição ao profissional de relações públicas como o principal sujeito que atua na mediação entre os interesses da empresa e de seus públicos.

Essa nova atribuição enfocada por França na obra de Grunig (2009) *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*, foi denominada “relacionamentos corporativos”, tendo o intuito de modernizar ainda mais o conceito de público nas organizações. Como já abordado anteriormente, as concepções sobre públicos são de extrema importância para o sucesso empresarial, pois são eles os principais responsáveis por atuações positivas ou negativas das organizações. Por não haver muitos autores especialistas em pesquisas desse tema, mais uma vez serão utilizados os estudos qualificados do autor Fábio França, sempre tentando identificar as mudanças ocorridas ao longo do tempo que se referem aos temas “públicos” e “relacionamentos”.

Os relacionamentos existentes em uma organização são de ordem social, pois ocorrem dentro de empresas validadas pela sociedade. Uma organização nada mais é do que uma sociedade em menor escala, uma vez que, é formada por indivíduos distintos cada qual com suas concepções pessoais sobre valores, cultura, costumes, atitudes etc. Assim como uma sociedade é formada por diversas culturas – podendo chamá-las de subculturas – na organização também estão presentes diversas subculturas que, juntas, determinam a cultura organizacional como um todo.

Nas organizações os relacionamentos ocorrem de acordo com as partes necessárias para um bom desenvolvimento organizacional, ou seja, devem ser mantidos relacionamentos com instituições, governos, investidores, fornecedores, consumidores/clientes etc. Os relacionamentos corporativos procuram especificar uma visão mais completa que a organização tem de seus públicos e quais os mecanismos que a mesma deve utilizar para que esses relacionamentos sejam favoráveis.

Os relacionamentos corporativos reportam-se, portanto, à organização como um todo, um corpo constituído por muitas partes estruturadas, que interagem com as partes interessadas e muitas vezes segmentadas para atingir os objetivos programados de negócio. É um termo sistêmico no sentido de sistema orgânico, corpo vivo, de organismo ou organização total, inteira e integrada (FRANÇA, 2009, p. 218).

O termo *corporativo* passou a ser utilizado devido ao grande fenômeno de impacto mundial, a globalização, que se mostra presente em qualquer ramo de atividade. Com as organizações não foi diferente, pois os relacionamentos passaram a ser analisados de maneira corporativa e mundial, sem haver qualquer tipo de limitação a públicos segmentados. Empresas passaram a ter pressa em modificar suas estruturas tecnológicas para acompanhar a modernização advinda da globalização, sendo necessário haver uma abertura de mercado que não houvesse fronteiras como impedimento de negociação tanto local como internacional.

A globalização também proporcionou a realização de certas mudanças com relação ao corpo de funcionários das empresas, tendo em vista a necessidade de atualização dos mesmos com relação às novas tecnologias implantadas. Os treinamentos passaram a ser incorporados de forma a melhorar o entendimento de novas terminologias e também capacitar os funcionários no manuseio de equipamentos de produção cada vez mais modernos.

Os relacionamentos entre as organizações e fornecedores, investidores, clientes etc. também sofreram modificações frente à forte presença da globalização, pois os relacionamentos que se pautavam em mecanismos mercadológicos e institucionais passaram a acontecer de uma forma mais integrada. Dessa forma, foi necessário que a organização passasse a interagir de forma mais abrangente com seus públicos de interesse, tendo conhecimento da importância em manter constantes contatos com os mesmos, o que acarretou nessa nova visão em se relacionar e passou-se a denominar “relacionamento corporativo”.

A atividade de relações públicas, em se tratando da manutenção dos relacionamentos corporativos das organizações, se mostra muito mais abrangente quando se busca o fortalecimento da reputação de uma empresa. Para que os relacionamentos corporativos proporcionem cada vez mais a percepção da empresa frente ao mercado e à opinião pública, é necessário que o relações-públicas e/ou outros profissionais de comunicação tenham conhecimento dos negócios empresariais, das aptidões dos gerentes e dos administradores e, também, o profissional deve estar apto quanto à persuasão e interação frente aos públicos de interesse da organização, sempre buscando a conquista dos objetivos.

É importante a realização de um trabalho bem elaborado, que garanta a manutenção de relacionamentos com os públicos de interesses e que enfatize os valores organizacionais

frente à opinião pública, devido ao fato de que a organização passa a ser vista como verdadeira, com qualidade de produção e com ênfase em sua marca. Essa preocupação com a integridade organizacional, tendo em vista sua reputação e confiabilidade perante a opinião pública, exige que o profissional de comunicação utilize argumentos baseados nas ações das empresas com o intuito de garantir que a imagem institucional não seja a única a ser valorizada, mas sim os que os conceitos de qualificação, reputação e confiabilidade também façam parte da ligação entre a marca e o produto.

Para que os relacionamentos corporativos sejam bem sucedidos os mesmos devem estar ligados às diretrizes organizacionais, que se constituem como missão, visão, valores, cultura, objetivos, estratégias etc. Dessa forma, os relacionamentos corporativos devem ser bem estruturados para que sejam bem executados, ou seja, deve haver uma exata identificação dos públicos de interesse da empresa para que as relações mantidas entre ambos sejam planejadas e gerenciadas de forma concreta.

Ao ser elaborada uma boa estratégia de manutenção de relacionamentos com os públicos específicos de interesse é possível que os resultados almejados pela organização sejam alcançados, de modo que os públicos passam a contribuir para tal fato e, ao mesmo tempo, também se beneficiam dessa relação. Porém, os relacionamentos corporativos não devem ser trabalhados isoladamente, pois a organização deve sempre buscar uma interação simultânea com todos os seus públicos de interesse, mesmo que as interações não sejam com iguais intensidades, elas devem ser trabalhadas de forma conjunta tendo em vista a conquista de resultados corporativos.

[...] não se gerencia apenas parte da organização e dos públicos. Toda ela é um *corpus* [grifo do autor], que funciona equilibradamente contando com a ação coordenada e positiva de todos os seus membros, como em qualquer organismo vivo (Ibidem, p. 222).

O estabelecimento de relacionamentos corporativos ocorre com o intuito de garantir que as relações com os públicos de interesse gerem aumento da produção e da lucratividade da empresa, proporcionando, como consequência, o sucesso organizacional. Para isso, os relacionamentos corporativos devem se suceder de forma programada e contínua, de modo que se tornem prósperos e qualitativos, sempre se levando em conta os princípios de missão prezados pela organização.

O relações-públicas deve saber determinar até que ponto a empresa e seus públicos se comprometem um com o outro para conseguir apontar as situações em que podem existir os relacionamentos corporativos. Após elaborar o mapeamento completo dos públicos com os

quais a organização irá se relacionar, juntamente com as diretrizes que serão utilizadas para o gerenciamento dessas relações, é possível que o profissional tenha condições de elaborar planos de comunicação para alavancar os negócios da organização, tendo em vista a obtenção de resultados satisfatórios.

Pelo fato dos públicos serem formados por diferentes aspectos culturais, políticos, social, econômico, etc. podem ser considerados complexos, o que exige certo cuidado ao se relacionar com eles. Uma empresa que possui total conhecimento dos públicos com os quais se relaciona consegue promover uma interação mais eficaz com os mesmos, desde que ela também identifique e selecione os públicos mais adequados para formar sua rede de relacionamentos corporativos.

Para isso deve ser feito um mapeamento dos públicos que se identificam com as aspirações organizacionais, de modo que a busca por tais relacionamentos resultem de forma estratégica para a organização e, também, para o público selecionado. O mapeamento dos públicos é uma ferramenta que permite à organização o estabelecimento de relacionamentos eficazes, com o intuito de apontar as importâncias que cada público tem para o funcionamento da organização, fazendo com que seja formada uma cadeia de relacionamentos sólidos.

França (2009) elabora doze fatores que julga importantes para formar uma rede de relacionamentos corporativos para uma organização. Essa classificação tem como função conhecer os públicos que fazem parte dos relacionamentos de uma empresa, tendo em vista a importância que demonstram na interação público-organização. Os doze fatores colaboram para a elaboração de uma abordagem completa dos públicos, para que os mesmos sejam classificados corretamente e seja construída uma cadeia de relacionamentos corporativos condizente com os objetivos organizacionais.

*1º Fator: ter visão corporativa dos públicos para poder identificar e mapear (listar) os de interesse da organização.* A sociedade é formada por diversos tipos de públicos que podem fazer parte dos interesses de uma organização e, portanto, devem ser cuidadosamente analisados. Para isso a organização deve ter uma equipe de profissionais que saiba determinar de modo seletivo os públicos que irão interagir com a organização nos aspectos relacionados aos negócios. “Do ponto de vista corporativo, é preciso, portanto, identificar, definir, subdividir e agrupar os públicos estratégicos por áreas específicas de interesse e de prioridade” (Idem, p. 240).

*2º Fator: selecionar o rol geral dos públicos de interesse específico da organização e determinar seu perfil.* Para manter relacionamentos com seus públicos de interesse, a organização tem que ter conhecimento do perfil do público para saber quais são suas

características em comparação com outros tipos de públicos. É importante pesquisar a natureza dos públicos devido às características individuais de cada um, como cultura, costumes, nível econômico etc. Tendo em vista a heterogeneidade de cada público é necessário estabelecer relações cuidadosas no que se refere à interferência de tais públicos na cultura e nos negócios da empresa.

*3º Fator: estudar a cultura dos públicos para conhecê-los dentro do seu contexto social e garantir o estabelecimento da interatividade duradoura com eles.* Uma empresa que busca crescimento diante do mercado competitivo deve determinar a importância em conhecer profundamente as peculiaridades de seus públicos, para se adaptar aos comportamentos dos mesmos. Os públicos apresentam diversificadas estruturas étnicas, sociais, educacionais, ou seja, são constituídos por culturas diferenciadas que devem ser tratadas com respeito com o intuito de garantir uma interação eficaz com base nos relacionamentos corporativos, enaltecendo sempre o grau de comprometimento do indivíduo para que o mesmo possa se sentir valorizado e compreendido em seu ambiente de trabalho.

*4º Fator: analisar o tipo de relacionamento da empresa com os públicos escolhidos e vice-versa.* Ao se analisar os relacionamentos da organização com seus públicos é preciso saber qual tipo de comunicação será utilizado para que os relacionamentos sejam satisfatórios e tragam resultados a partir de uma ação colaborativa de ambas as partes. Geralmente as empresas optam por relacionamentos contínuos, devido à efetividade e ao elo de comprometimento com a organização.

*5º Fator: definir os objetivos do relacionamento com esses públicos.* Para que uma organização tenha garantia de sucesso é necessário que ela tenha uma boa estruturação de seus objetivos. Porém, anteriormente à definição dos objetivos, a empresa deve eleger os principais públicos com que irá se relacionar, pois somente quando se sabe com qual público irá interagir é que se torna possível maior clareza quanto aos objetivos a serem alcançados, visto que cada público é específico e que os objetivos variam de acordo com o público escolhido.

*6º Fator: determinar as expectativas da organização nessa relação.* Esse fator tem o intuito de analisar se os públicos escolhidos pela empresa para fazerem parte do relacionamento corporativo, tendo em vista a busca pelos objetivos de curto, médio e longo prazo, estão colaborando para o desenvolvimento organizacional. As expectativas da empresa podem ser observadas a partir das análises dos resultados obtidos referentes ao trabalho dos públicos escolhidos e da interação mantida com eles ao longo do tempo.

*7º Fator: analisar o nível de interdependência organização-públicos (interação desejada).* Nesta etapa é preciso ter conhecimento sobre a interdependência da empresa com seus públicos, pois para garantir o sucesso empreendedor deve haver coincidência entre os interesses de ambas as partes. Quando os interesses não se coincidem os relacionamentos corporativos podem gerar um retorno negativo para a organização, indo contra as expectativas e até podendo causar inúmeros prejuízos.

*8º Fator: descrever qual é o nível de participação do público na empresa.* “Trata-se aqui de explicitar o nível de participação desses públicos na organização e na duração dessa relação; em outras palavras, especificar o grau de interação entre as partes: total, parcial, ocasional” (Ibidem, p. 243). É importante observar os níveis de participação dos públicos tendo em vista a busca por relacionamentos corporativos contínuos que caminhem juntos na conquista pelos objetivos determinados.

*9º Fator: avaliar o nível de envolvimento da organização com os públicos.* Pelo fato dos públicos se diferenciarem quanto aos aspectos sociais, políticos e econômicos, que influenciam na formação da cultura do grupo, pode haver diferenciados níveis de envolvimento dos mesmos com a organização. Cabe à empresa avaliar cada grupo a partir de seu grau de envolvimento, para determinar a duração e a importância da manutenção do relacionamento tendo em vista o futuro organizacional.

*10º Fator: compreender e atender às expectativas dos públicos.* Para que a relação entre a empresa e seus públicos seja satisfatória, deve haver certa preocupação da parte da equipe administrativa e colaborativa da empresa em conhecer as expectativas de seus públicos. Da mesma forma que a organização busca satisfazer suas expectativas a partir do relacionamento com seus públicos, eles também necessitam satisfazer suas próprias expectativas com relação à organização, sendo que, para isso a empresa deve sempre prezar pelo atendimento às expectativas de seus públicos para que os relacionamentos corporativos sejam mantidos a longo prazo.

*11º Fator: criar e manter um processo efetivo de comunicação com os públicos.* Uma empresa que deseja ter relacionamentos corporativos concretos e eficazes deve se preocupar em estabelecer planos de comunicação que se dirijam especificamente a cada público com que ela se relaciona, com o intuito de promover cada vez mais uma interatividade corporativa.

É importante implantar a comunicação corporativa porque os públicos querem estar bem-informados sobre a organização, seus objetivos, suas atividades, seus negócios. Querem saber a posição da empresa no mercado; qual é o seu volume de vendas; planos de expansão; como supera a

concorrência; qual é sua aceitação e como anda sua reputação ao se comparar com outras organizações (Idem, p. 245).

A não elaboração de programas comunicacionais direcionados aos públicos que se relacionam com as organizações pode provocar prejuízos aos relacionamentos corporativos, pois não há geração de resultado e a organização acaba por perder colocação no mercado.

*12º Fator: utilizar a pesquisa para garantir a compreensão e a qualidade constante dos relacionamentos.* É importante para as organizações buscarem informações sobre seus públicos através da realização de pesquisas para que seus relacionamentos corporativos propulsionem a empresa cada vez mais para o mercado. A pesquisa proporciona segurança por abordar o que pensa e o que deseja determinado público, mesmo porque não podem ser considerados estáveis devido ao fato de terem interesses próprios que podem acabar por se distanciar dos interesses organizacionais.

Após essa explanação foi possível perceber a importância em se construir e manter relacionamentos corporativos por parte das organizações, tendo em vista a necessidade de se relacionar com determinados públicos para garantir desenvolvimento e sucesso nos negócios. A construção de relacionamentos com os públicos podem proporcionar certa identidade tanto para a empresa quanto para o público, que passa a reconhecer sua relação com a empresa como algo que faz parte de sua constituição.

As oportunidades de negócios são uma das mais positivas e importantes consequências do relacionamento com os públicos, pois a empresa quando se mantém relacionada com públicos que, de alguma forma, lhe trarão benefícios a curto, médio ou longo prazo, apostam naquela relação com vistas a um futuro cada vez melhor para seu ramo de negócio. Uma organização que constrói bons relacionamentos com seus públicos de interesse elabora processos estruturais que conduzem os integrantes da organização a “remarem” no mesmo sentido, ou seja, quando se determina o público com que irá se relacionar, todo o organismo estrutural se direciona para alcançar determinado objetivo traçado a partir da relação com o público em questão.

Portanto, o estabelecimento de relacionamentos corporativos envolve não só os administradores ou a equipe de profissionais que trabalham na manutenção dos relacionamentos como um todo. Todos os integrantes da organização devem ter conhecimento da importância em se relacionar com diversos tipos de públicos e saber que direta ou indiretamente, tais relacionamentos trarão benefícios futuros para todas as partes envolvidas.

Mais uma vez o trabalho de comunicação deve ser bem elaborado no tocante ao trato com as peculiaridades e especificidades existentes em cada tipo de público. Certamente o

relacionamento corporativo tende a ser muito enriquecedor para o crescimento organizacional e, para isso, devem ser utilizadas as ferramentas existentes no campo comunicacional, de modo a garantir a manutenção desses relacionamentos a partir da utilização de uma comunicação eficaz que integre todos os públicos de interesse aos objetivos organizacionais almejados.

### 3.4 Especificidades relacionadas ao público interno

Muitos autores e estudiosos da área de comunicação empresarial, administração, cultura organizacional, públicos, etc. acreditam que as organizações devem encarar como imprescindível a manutenção de um bom relacionamento com seu público interno.

Desse modo, há um maior comprometimento por parte do colaborador, tendo em vista que o mesmo se sente parte integrante do todo, ou seja, ele tem conhecimento do grau de importância da sua tarefa e acaba por se dedicar àquela função que lhe valoriza e satisfaz, pessoal e profissionalmente. A existência de uma comunicação estratégica, que una os interesses tanto dos administradores quanto dos colaboradores, deve ser levada em consideração, principalmente diante da competição acirrada existente entre consumidores, que tem se mostrado cada vez mais exigentes.

Algumas concepções de público interno também consideram como membros acionistas, fornecedores, revendedores, etc., porém, mais comumente, entende-se por público interno aqueles que estão presentes no dia a dia da organização, ou seja, são os indivíduos que ocupam os espaços físicos da empresa e atuam diretamente nas tarefas organizacionais. No entanto, o público interno não pode ser classificado apenas como o público dos colaboradores, tendo em vista que gerentes, administradores, lideranças, terceirizados etc. também fazem parte do corpo de trabalhadores da organização.

Muitos estudos estão voltados à manutenção de políticas de valorização de funcionários pelo fato de representarem a maioria, porém é necessário ter consciência que o trabalho em conjunto de todas as funções é primordial para o funcionamento e desenvolvimento de uma empresa. Desse modo, é necessário que as organizações se conscientizem em formar equipes de profissionais em comunicação que busquem realizar um trabalho de integração entre os diversos setores organizacionais, sempre com a intenção de formar relacionamentos positivos advindos de transparência e profissionalismo.

O público interno pode ser teoricamente classificado por França (2008) como público essencial não constitutivo (de sustentação) primário. Classifica-se como essencial, pois está ligado juridicamente à organização, ou seja, os colaboradores são contratados pela administração da empresa para exercerem determinada função, tendo como base os direitos trabalhistas previstos em lei.

Para que uma empresa sobreviva no mercado consumidor é indispensável a manutenção de seu público interno, pois o mesmo compõe a estrutura organizacional e faz parte dos processos de execução das atividades-fim da empresa. O público interno é considerado como não constitutivo por não interferir diretamente na constituição da organização, porém torna-se indispensável para o funcionamento da empresa, tendo em vista a visibilidade da mesma frente ao mercado e a manutenção da produtividade para a geração de lucro.

O público de sustentação primário é considerado estável, em comparação aos públicos que não estão ligados diretamente à empresa, pelo fato de estarem legalmente ligados à organização e, assim, exercerem funções delimitadas de acordo com as necessidades organizacionais. Este tipo de público mantém relações estáveis com a empresa e, geralmente, dependendo do tipo de organização, não apresenta grande rotatividade de funcionários.

Os vínculos que o público interno mantém com as organizações são classificados como funcionais, por neles estarem estabelecidas normas de funções e relacionamentos. Por estar juridicamente ligado à organização o público interno deve obedecer a determinados regulamentos pautados na cultura organizacional da empresa para que presta seus serviços, porém, a tendência atual é de elaborar políticas de comunicação que valorize também os princípios, valores e a cultura dos colaboradores na manutenção dos relacionamentos com seus públicos.

Cada vez mais as organizações vão em busca de profissionais capacitados para promoverem uma comunicação eficaz entre seu corpo de colaboradores. Quando os administradores chegam a consensos que visam a realização de mudanças nas estruturas organizacionais, sejam elas de diferentes categorias, é necessário elaborar um estudo sobre a comunicação interna existente na empresa e o que, de fato, deve ser mudado.

É imprescindível a formação de uma equipe de profissionais capacitados para a elaboração de um diagnóstico da situação real em que se encontra a comunicação interna da empresa. Dentre esses profissionais pode-se dizer que o relações-públicas possui as atribuições adequadas para diagnosticar determinados problemas no tocante à comunicação em geral, sempre com auxílio de sua equipe, gerando troca de informações.

A elaboração de um estudo qualificado da situação enfrentada pela empresa, no que se refere à comunicação, faz com que se caminhe para a realização de um planejamento estratégico de comunicação. Muitas empresas já perceberam que o fato de seus colaboradores se relacionarem de forma agradável, tanto com os colegas, quanto com os próprios administradores, é analisado como uma atitude estratégica, pois se sabe que relacionamentos conflituosos não perduram por muito tempo e acabam levando a diversas formas de prejuízo.

Empresas que têm uma visão ampla de mercado e que querem se desenvolver não apenas tendo em vista a obtenção de lucro, mas também maior visibilidade com relação à reputação e credibilidade estão optando pela realização de programas de comunicação que valorizem seus colaboradores. A integração entre funcionários tem sido vista como uma das principais ferramentas de garantia da qualidade de trabalho.

Na atualidade não está mais em pauta a visão mecanicista e exploratória sobre os funcionários, que não se preocupa com a saúde física e mental dos mesmos, muito menos com a implementação do diálogo. O cenário empresarial que se mostra presente nos dias de hoje busca valorizar seu colaborador, utilizando ferramentas comunicacionais que façam com que o mesmo perceba a importância de sua função para o desenvolvimento da empresa.

O sentimento de “pertencer” à organização provoca no colaborador uma sensação de valorização, que resulta em satisfação pessoal e profissional, aumentando assim a dignidade e o orgulho em realizar sua função. Dessa forma, a tendência é que sejam formados indivíduos comprometidos com seu trabalho e que sempre vão buscar realizá-lo da melhor maneira possível, para que sejam mantidos o reconhecimento e a valorização que tanto os motivam.

A excelência da comunicação também ocorre em organizações que promovem a manutenção do diálogo entre colaboradores e administração, em que possa haver discussões sobre temas relacionados ao trabalho, propostas de mudanças, reivindicações diversas etc. Organizações que são abertas ao diálogo e que fazem dele uma oportunidade de crescimento certamente garantem melhor colocação no mercado competitivo e se destacam na concretude de sua reputação e credibilidade.

Assim, colaboradores integrados a seu ambiente de trabalho, aos seus colegas e familiares, às realizações da empresa, às novidades em geral, etc., tendem a realizar suas funções da forma mais qualificada que puderem, pois se sentem parte da empresa em que trabalham. A integração permite com que o colaborador se sinta familiarizado com seu ambiente de trabalho, pois ocorrem participação e informação diante de possíveis mudanças, ou seja, ele não é pego de surpresa por algo feito sob os panos, pelo contrário, ele faz parte do

processo de transformação organizacional, tendo em vista sua atuação e participação ao realizar plenamente suas tarefas.

## 4 SEMIÓTICA: NÍVEL DISCURSIVO E NÍVEL NARRATIVO DO PERCURSO GERATIVO DO SENTIDO

Neste terceiro capítulo será utilizada a Semiótica Greimasiana de forma a melhor compreender a importância e a atuação dos públicos nas organizações, em especial, do público interno, que passa a ser o objeto privilegiado do estudo. Por se tratar de uma teoria que analisa os diversos tipos de textos e discursos, será utilizada com o intuito de auxiliar o entendimento do papel do público interno em uma organização, demonstrando como os conceitos semióticos se aplicam às ações elaboradas por este tipo de público.

### 4.1 Conceito

A Semiótica Greimasiana tem um caráter teórico textual, ou seja, suas análises se referem ao texto, seja ele verbal ou não verbal. De acordo com Barros (2010), o objeto de estudo da semiótica é o texto, principalmente quando se busca entender o que o texto diz e quais os mecanismos que utiliza para dizer o que diz. O objeto de estudo da semiótica são os textos organizados por e para agentes humanos e que se configuram em uma determinada linguagem.

Um texto pode ser classificado como objeto de *significação* ou objeto de *comunicação* entre dois sujeitos. Desse modo, para que um texto faça sentido para quem o lê o mesmo deve ser analisado tendo em vista o contexto em que foi escrito, ou seja, aspectos como cultura, sociedade, economia, história etc., devem ser levados em conta quando se pretende compreender um texto. Além desses aspectos também devem ser analisadas as estruturas internas que auxiliam na formação completa do texto, imprescindíveis para que haja sentido.

Segundo Fontanille (2007), a semiótica do discurso analisa os textos de forma particular e individual, porém ela também elabora esquemas que se mostram generalizados, sem se esquecer que por mais que sejam feitas generalidades sempre existirão fatos particulares e discursos concretos. Para o autor, o discurso tem muita relevância para a semiótica, tanto que ele passou a ser o objeto do projeto científico semiótico, passando a abordar questões presentes em campos que antes não eram de posse da semiótica, como as paixões, a sensibilidade, as emoções, etc., que passaram a ser vistos como propriedades do discurso e não mais como meros estados de espírito.

A semiótica permite que seja possível o entendimento do que, de fato, um texto diz e de **como** diz, pois “[...] trata, assim, de examinar os procedimentos da organização textual e, ao mesmo tempo, os mecanismos enunciativos de produção e de recepção do texto” (BARROS, 2010, p. 8). A utilização da semiótica se aplica a diversos tipos de textos, sendo sempre levada em conta a organização interna do texto e a contextualização que o envolve.

Tanto textos verbais como não verbais podem ser objetos de estudo da semiótica, no entanto são reconhecidas algumas dificuldades de caráter específico, tendo em vista que alguns textos devem ser analisados de forma abstrata por não trazerem elementos suficientemente concretos em seus planos de conteúdo (é o caso dos textos filosóficos e teóricos, em oposição às fábulas e histórias de aventuras, por exemplo). A semiótica tem como princípio analisar as estruturas e as composições de textos e discursos, sendo necessária a abordagem do plano de conteúdo constitutivo do texto, de modo que estejam determinados a organização interna do texto e os elementos que o contextualizam.

#### 4.1.1 *Percurso gerativo do sentido*

Para a semiótica, o percurso gerativo do sentido nada mais é do que a construção do sentido em um texto ou discurso. É dividido em três níveis para que seja possível analisar os diversos tipos de fenômenos que os textos apresentam: nível fundamental, nível narrativo e nível discursivo, que serão conceituados no decorrer do capítulo.

Segundo Fiorin (2009), o percurso gerativo do sentido ocorre através de uma sequência de etapas, elaboradas com o intuito de conseguir interpretar e produzir o sentido de um texto, da forma mais simples a mais complexa, que se apresenta nos níveis acima citados. Tais níveis são constituídos de elementos da sintaxe e da semântica, sendo que a primeira é formada por “[...] um conjunto de regras que rege o encadeamento das formas de conteúdo na sucessão do discurso” (FIORIN, 2009, p. 21).

O **nível fundamental** é constituído por divisões semânticas que formam a estrutura de um texto, sendo que tais divisões são fundamentadas em elementos de oposição. Nesse nível, ocorre a tomada inicial do percurso gerativo do sentido, através da semântica e da sintaxe, com o intuito de elucidar os níveis abstratos presentes na produção textual, tendo em vista a função e a interpretação do discurso.

Para Barros (2010), as categorias do nível fundamental se denominam como positivas ou *eufóricas* e negativas ou *disfóricas*. Para se determinarem as estruturas fundamentais de

um texto ou discurso é necessário que sejam levadas em conta as oposições semânticas utilizadas para a construção do sentido do texto, que como o próprio nome diz, são fundamentais para que seja gerado o sentido do que é dito.

No caso do **nível narrativo** deve ser estabelecida a diferença entre termos como narratividade e narração, tendo em vista que não se podem generalizar todos os textos como narrativos. A narratividade está presente em todos os textos, porém, a narração ocorre em determinados tipos de textos e deve ser levada em consideração de forma distinta.

Entendida como transformação de conteúdo, a narratividade é um componente da teoria do discurso. Já a narração constitui a classe de discurso em que estados e transformações estão ligados a personagens individualizadas (FIORIN, 2009, p. 28).

Ao se falar sobre sintaxe narrativa é preciso entender os tipos de enunciados que estão nela implicados: os enunciados de *estado* e os de *fazer*. O primeiro institui relações de junção, classificada como disjunção ou conjunção, que ocorrem entre sujeito e objeto; já os enunciados de fazer demonstram as transformações, ou seja, quando ocorre a passagem (transformação) de um enunciado de estado em outro.

Os enunciados de estado e os enunciados de fazer estão presentes em narrativas complexas e, por isso, se organizam de forma hierárquica para que o texto gere sentido. Para isso, ocorre a estruturação de uma sequência padrão que condiz com a complexidade narrativa: *manipulação, competência, performance e sanção*.

A *manipulação* ocorre quando um sujeito opera sobre outro com a intenção de induzi-lo a querer e/ou dever realizar algo, porém o querer e o dever não acontecem necessariamente ao mesmo tempo, podendo ser somente um ou outro, ou os dois também.

Na manipulação ocorrem quatro tipos de fazeres que permitem com que ela aconteça: *tentação* (quando fica em evidência algo recompensador para o manipulado, ou seja, quando o manipulador oferece uma recompensa tentadora); *intimidação* (quando o manipulador utiliza da ameaça para conseguir algo do manipulado); *sedução* (quando o manipulador utiliza-se de métodos positivos para enaltecer algo que queira que seja feito pelo manipulado); e *provocação* (quando o manipulador utiliza-se de métodos negativos de modo a diminuir as capacidades do manipulado).

Outro fator presente na complexidade narrativa é a chamada *competência*, que ocorre quando o sujeito transformador da narrativa possui saber e/ou poder para realizar ou modificar algo e, assim, se modifica o sentido e a estrutura da narrativa. Já no caso da *performance*

ocorre uma transformação central da narrativa, que modifica o rumo da história podendo até surpreender.

A *sanção*, último fator da complexidade narrativa, atribui a comprovação da efetivação da performance e qualifica, com mérito, o realizador da transformação ocorrida na performance. Também ocorrem nesta fase algumas descobertas e revelações que não haviam sido divulgadas em nenhuma das outras fases.

É possível perceber, no nível narrativo, a presença de actantes, ou seja, sujeitos da ação que estão presentes na narrativa e que fazem parte dessa complexidade para permitir que haja sentido no texto. Conflitos entre adjuvantes e oponentes, interligações entre destinador e destinatário, fazem parte do contexto em que a narrativa se insere, pois os elementos como manipulação, competência, performance e sanção se realizam a partir de uma ação do sujeito da narrativa, que estabelece sua atuação e, assim, consegue proporcionar unidade narrativa ao texto.

Com relação à semântica do nível narrativo pode-se dizer que se relaciona aos valores presentes nos objetos, que são os objetos modais e os objetos de valor.

Os primeiros são o querer, o dever, o saber e o poder fazer, são aqueles elementos cuja aquisição é necessária para realizar a performance principal. Os segundos são os objetos com que se entra em conjunção ou disjunção na performance principal (Idem, p. 37).

Os objetos presentes na narrativa são abstratos e permitem que sejam concretizados de diversas maneiras. A sequência narrativa é formada pelo objeto-valor e pelo objeto-modal, sendo o último imprescindível para que outro objeto seja obtido.

Já no **nível discursivo** as narrativas acontecem de forma abstrata, porém seus aspectos fazem com que sejam concretas. Em todas as narrativas desse nível existem elementos imprescindíveis, como *ator*, *espaço* e *tempo*, e que, ao longo do texto, ocorrem como variações do nível discursivo, resultando em diferentes discursos.

É certo que não existem discursos e histórias completamente iguais, porém os elementos constitutivos das narrativas do nível discursivo devem sempre seguir uma mesma composição. Cada narrativa terá seus personagens (atores), lugares/cenários em que ocorre a história (espaço) e a época em que os fatos sucedem (tempo), sendo este o esquema essencial para que um discurso exista de fato.

#### 4.1.2 Semântica narrativa: modalidades

De acordo com Barros (2010), os mecanismos da semântica narrativa fazem parte do percurso gerativo do sentido, tendo em vista que os dados semânticos passam por uma seleção, de modo que possam fazer relações com os sujeitos das narrativas. Dessa forma, tais elementos passam a ser vistos como valores dos objetos presentes nos enunciados de estado, ou seja, o sujeito passa a se relacionar com determinados valores existentes na narrativa, sejam relações de conjunção ou de disjunção com os objetos.

Podem ser de dois tipos as modalizações que ocorrem nos enunciados de estado: *modalização do ser* e *modalização do fazer*. A primeira diz respeito à atribuição da existência modal ao sujeito de estado e a segunda é responsável pela concretização da ação do sujeito, ou seja, na modalização do fazer estão inseridos aspectos relacionados à competência modal do sujeito, principalmente nos quesitos referentes à manipulação e à competência citados anteriormente.

Ainda sobre a modalização do fazer, é preciso que haja uma divisão da mesma em dois aspectos: o fazer-fazer (quando o destinador se comunica com o destinatário-sujeito através de valores modais) e o simples fazer (quando o próprio sujeito tem a competência de utilizar valores modais). As modalidades com relação ao sujeito se distribuem em atualizantes e virtualizantes. Dessa forma,

Na organização modal da competência do sujeito operador, combinam-se dois tipos de modalidades, as *virtualizantes* [grifo da autora], que instauram o sujeito, e as *atualizantes* [grifo da autora], que o qualificam para a ação. O dever-fazer e o querer-fazer são modalidades virtualizantes, enquanto o saber-fazer e o poder-fazer são modalidades atualizantes (BARROS, 2010, p. 43).

Com relação à modalização do ser, existem duas vertentes de análise: a modalização veridictória (que arbitra sobre o *ser* e o *parecer*) e a modalização pelo *querer* ou *dever* e pelo *poder* e *saber*. A primeira está relacionada com o tipo de relação que o sujeito tem com o objeto, sendo possível perceber se tal relação é verdadeira (o ser) ou falsa (o parecer), ou se é mentirosa ou secreta, além também de se relacionar com o fazer interpretativo. Já a segunda diz respeito aos valores que são investidos nos objetos com que os sujeitos se relacionam, fazendo com que seja alterada a existência modal do sujeito.

#### 4.2 Análises semióticas dos *cases* “Lançamento da marca VIVO ao público interno” e “Um novo jeito de fazer comunicação interna”

Para se buscar um melhor entendimento da atuação dos públicos internos nas organizações como um todo, pensou-se em analisar *cases* que relatam diferentes posições frente às mudanças que devem ocorrer para que a comunicação interna seja satisfatória. A utilização da semiótica como teoria de análise permite que sejam explicados alguns métodos de atuação dos diversos sujeitos constitutivos das organizações, de forma a tentar compreender a importância em se relacionar com todos os públicos organizacionais, mais especialmente com o público interno.

Tendo em vista que as organizações se diferem quanto às suas estruturas, optou-se por realizar análises de dois tipos de empresas. A empresa **VIVO**, por ser uma operadora de telefonia celular brasileira, classifica-se como empresa de âmbito privado, com atuação no segundo setor da economia. Já no caso da **Companhia Vale do Rio Doce** – que recentemente teve um reposicionamento de marca e passou a se chamar apenas **Vale** – trata-se de uma empresa de âmbito estatal, com atuação no primeiro setor.

Por serem empresas com diferentes atuações no mercado e também por apresentarem relações peculiares com seus públicos de interesse, acredita-se que isso também tenha reflexo no tratamento e relacionamento com seus públicos internos, principais motivadores do sucesso econômico de ambas as organizações. Dessa forma, é possível demonstrar através da análise semiótica de tipo discursivo e de tipo narrativo os elementos que fazem parte das estruturas organizacionais como um todo, demonstrando o tratamento específico dado ao público interno de cada empresa.

##### 4.2.1 “Lançamento da marca VIVO ao público interno: o processo de comunicação no nascimento de uma marca”

Este *case* elaborado por Prado (2005) descreve a junção de empresas de telefonia móvel de Portugal, a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles, que juntas formaram a *Joint Venture* tendo em vista a atuação no mercado brasileiro, que, a partir dessa união, permitiu o nascimento da VIVO. Com essa junção, a telefonia móvel brasileira passou a ter uma nova bandeira que substituiu antigas marcas regionais (Telesp Celular, Telefônica Celular) e também marcas com certo grau de conhecimento da população (Baby, Movistar, etc.) para dar

espaço a uma marca única, a VIVO, agora formada pelas principais operadoras de telefonia celular no Brasil: as acima citadas, Telesp Celular, Telefônica Celular e também, Global Telecom, Teleshia Celular, Telesergipe Celular, TCO e NBT.

Devido à grande abrangência da *Joint Venture*, que passou a atuar em 19 estados brasileiros e no Distrito Federal, foi necessário pensar em uma estratégia de comunicação interna que integrasse os aproximadamente 7 mil colaboradores, que passaram a fazer parte desse grande empreendimento.

Com planejamento detalhado, técnicas de endomarketing, capacidade de integração e muita garra, a VIVO desenvolveu e implementou um processo de envolvimento dos colaboradores que conseguiu repetir internamente o sucesso obtido junto ao mercado (PRADO, 2005, p. 54).

O lançamento da marca foi comemorado por todos os colaboradores diretos da empresa através de um ambiente alegre e festivo, que proporcionou a eles o prazer em fazer parte de uma empresa que se destaca como a maior em telefonia móvel da América Latina. Durante meses foram planejadas ações que resultaram em instrumentos de comunicação, utilizados para informar, primeiramente aos colaboradores, sobre todas as novidades da nova empresa, ou seja, eles recebiam, em primeira mão, notícias que ainda não haviam sido divulgadas nem para a imprensa nem para o público em geral.

Esse processo de transparência utilizado pela empresa na divulgação das novidades foi de grande importância para os colaboradores, pois os mesmos passaram a se sentir integrados a todo aquele processo de mudança, mesmo porque estavam em contato com tudo o que acontecia. A integração resultava em grande esforço por parte dos colaboradores, de modo que se sentiam pertencentes à mudança para melhor, e se empenhavam ao máximo para que os objetivos fossem alcançados.

Dessa forma, a estratégia de *endomarketing* utilizada teve como intuito fazer com que as mudanças referentes à nova marca, e a uma nova forma de organização, fossem vistas pelos colaboradores como algo positivo. Ao passo que eles estavam tendo informações antecipadas das mudanças e não eram pegos de surpresa, a intenção era de integrá-los ao processo, fazendo com que se sentissem inseridos e orgulhosos dessa nova empresa que nascia já preocupada com seus colaboradores.

#### 4.2.1.1 *Sintaxe e Semântica Discursiva*

Na análise semiótica do *case* da VIVO, primeiramente será utilizada a **sintaxe do nível discursivo**. Nessa etapa o discurso se forma através de três elementos: ator, espaço e tempo. No caso do lançamento da nova marca da VIVO, os atores da narrativa podem ser considerados como sendo as empresas de telefonia móvel de Portugal, que formaram a *Joint Venture*, também um ator.

As antigas marcas regionais (Telesp Celular, Telefônica Celular) e também marcas que antes eram as principais (Baby, Movistar, etc.), podem ser consideradas como atores da narrativa. Os colaboradores integrados à empresa, e também a própria empresa – agora mais forte devido à sua nova marca VIVO – são igualmente considerados atores, principalmente por sofrerem e promoverem determinadas ações. Além disso, o principal ator dessa narrativa trata-se da própria Campanha de Lançamento da marca VIVO, por ser o maior destaque da narrativa.

Com relação ao espaço, pode-se dizer que o espaço seria onde ocorreu a campanha de lançamento da nova marca, ou seja, o espaço também poderia ser considerado como o local onde alguns atores da narrativa estavam presentes no momento em que as ações de comunicação interna aconteceram. Nesse caso, o ambiente de trabalho (prédios-sede da empresa) em que os colaboradores atuam no dia-a-dia pode ser analisado como o espaço da narrativa, pois era o local onde os colaboradores recebiam as informações sobre o lançamento da marca, por meio de *banners*, cartazes, balões, móveis, kits, brindes etc., ou seja, “os prédios ocupados pela empresa foram ‘vestidos’ [grifo do autor] com a nova marca para receber os colaboradores [...]” (Ibidem, p. 56)

Outras localidades onde estão instaladas empresas da *Joint Venture* são igualmente consideradas espaços da narrativa, pois estão localizadas em 19 estados brasileiros e no Distrito Federal, sendo que nestes locais também ocorreram ações da campanha de lançamento da marca VIVO. A intranet da empresa também pode ser avaliada como um espaço da narrativa, ainda que virtual, pois através dela foram elaboradas diversas etapas da campanha, sem as quais não seria possível atingir os objetivos propostos pelas ações de comunicação interna.

Considerando-se a existência da sede da empresa e de suas filiais, pode-se fazer uma análise espacial a partir dessa descrição, pois o espaço da sede pode ser considerado como o “aqui” da narrativa e o espaço das filiais está relacionado com o “lá”, que define o entorno da narrativa, mesmo que seja utilizado o mesmo método de divulgação da marca aos

colaboradores, há essa diferenciação espacial entre aqueles que estão próximos (aqui) e distantes (lá) do centro de decisão:

Aqui	x	Lá
(Sede da empresa)		(Filiais em outros estados)

Assim como a intranet, a criação do “Jornal Encontro” também pode ser visto como um espaço, pois foi através dele que foram divulgadas matérias que mostravam a nova estrutura organizacional que vinha se formando. Esses veículos de informação utilizados para reforçar a integração entre os colaboradores foram meios empregados pela equipe para atingir o objetivo de realizar uma comunicação interna eficaz e que garantisse o sucesso do lançamento da nova marca no mercado.

O tempo é o outro fator que está presente em todas as narrativas, e somente com a existência desses três elementos – ator, espaço e tempo – ocorre o sentido do discurso. É possível se analisar o fator “tempo” no *case* da VIVO, no tocante ao tempo (meses) utilizado para a realização do planejamento da campanha de lançamento da nova marca.

O público interno passou a ter conhecimentos mais específicos a respeito da *Joint Venture* e das mudanças que ocorreriam no cotidiano do trabalho duas semanas antes do lançamento oficial da nova marca para a imprensa e para o mercado. Desse modo, mostra-se presente novamente o fator tempo, implicando no sentido da narrativa, que só consegue ser completa com a estruturação dos três elementos.

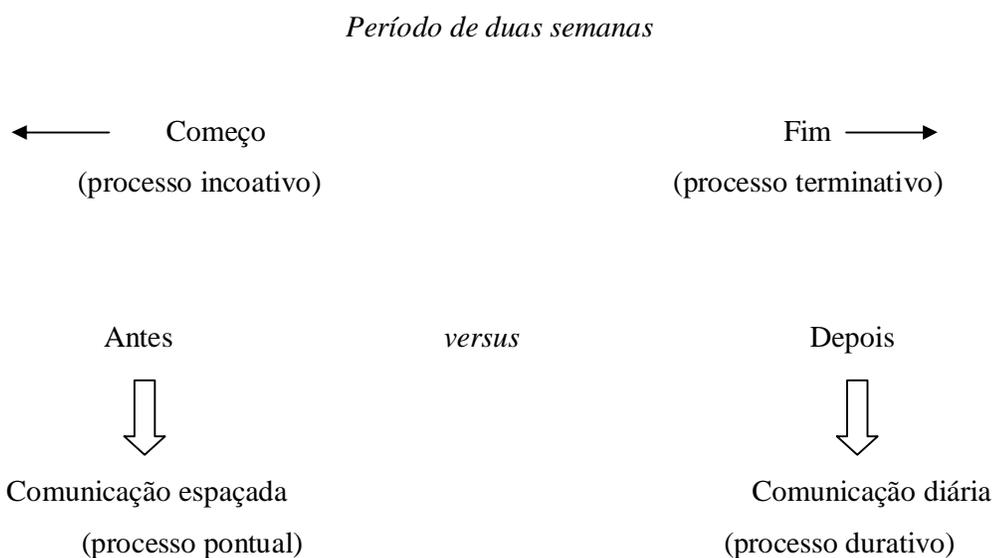
Esse período anterior à divulgação oficial da marca às mídias foi marcado por etapas na distribuição das informações aos colaboradores. Os materiais como *banner*, convite, ligação do CEO aos colaboradores, balões e móveis foram sendo apresentados ao longo dos dias. No começo eram mais espaçados, mas depois novas informações eram apresentadas quase que diariamente, para fazer com que os colaboradores se familiarizassem cada vez mais com a nova tendência que estava se apresentando.

Para analisar esse período referente à divulgação da nova marca aos colaboradores será feita referência ao tempo aspectual, que transforma a experiência do tempo em um processo, dividindo-se em **incoativo** (um processo começa), **durativo** (e dura...), **terminativo** (e termina) e **pontual** (algo pode incidir ao longo desse processo). O momento incoativo pode ser entendido como a iniciativa da realização da campanha, que surgiu devido à junção das companhias de telefonia celular. Desde quando se decidiu por realizar a campanha até a

conclusão da mesma, com todos os méritos, o processo durativo marcando o desenrolar de todo o procedimento.

Porém, para dividir e entender todas as etapas elaboradas de forma a se chegar ao resultado final foram feitos processos pontuais que ocorreram durante o processo durativo, ou seja, cada etapa se tornava relevante e pontual para a conclusão do projeto. E, por último, com a concretização de todas as ações planejadas, foi concluído o lançamento da campanha da nova marca VIVO. Nesse final terminativo do tempo aspectual os colaboradores se sentiram importantes, valorizados, motivados e orgulhosos por pertencerem a uma empresa tão dedicada aos seus profissionais.

O esquema a seguir ilustra mais claramente o tempo aspectual do lançamento da campanha.



A **semântica do nível discursivo** também pode ser utilizada para analisar o discurso do lançamento da marca VIVO, tendo em vista sua integração com a sintaxe do nível discursivo, pois a semântica é construída a partir das figuras e dos temas que dão significado ao discurso. As figuras semânticas discursivas têm a função de dar concretude aos elementos ator, espaço e tempo, estudados na sintaxe discursiva; já os temas semânticos discursivos

fazem uma abordagem mais conceitual sobre os fatores da sintaxe, pois analisa suas propriedades abstratas para que seja atribuído sentido ao discurso.

Desse modo, com relação aos atores encontrados na sintaxe discursiva podemos analisá-los através das figuras e dos temas semânticos. No caso das antigas marcas regionais (Telesp Celular, Telefônica Celular) e das marcas consideradas como principais, antes do lançamento da *Joint Venture* (Baby, Movistar, etc.) podem ser consideradas como figuras, pois são marcas/empresas que existiram e atuaram no mercado, só estão sendo incorporadas à nova marca, que igualmente torna-se um ator figurativo, por ser uma marca ativa no mercado.

No caso dos colaboradores também são classificados como figuras por serem seres humanos e por realizarem ações tanto em suas próprias vidas como em suas funções específicas de trabalho. Como a proposta de lançamento da marca teve intuito de buscar integração entre os colaboradores de todas as unidades, pode-se dizer que o fato dos colaboradores estarem integrados a todo esse processo seja visto como um tema, pois a integração é uma propriedade conceitual compartilhada pelos colaboradores, que são propriedades concretas, ou seja, figuras.

O espaço físico onde ocorreu o lançamento da nova marca (tendo em vista que todas as unidades, nos 19 diferentes estados brasileiros mais o Distrito Federal, passaram pelo mesmo processo de divulgação antecipada aos colaboradores) pode ser considerado como figura, pois ele existe, ou seja, é um elemento concreto. A intranet e o “Jornal Encontro” igualmente são figuras presentes no discurso, pois são veículos de informação e comunicação essenciais, e que fazem parte do ambiente de trabalho de todos os colaboradores.

O fato de haver todos esses elementos figurativos, que demonstram a concretude da ação, faz com que estejam claramente presentes os temas do *case*. A equipe promotora da campanha sempre planejou suas ações de forma a garantir que os colaboradores percebessem um ambiente alegre e festivo, sendo que, essa alegria e festividade podem ser consideradas como temas por serem elementos abstratos.

Ao comemorarem e festejarem neste ambiente agradável que fora proporcionado, os colaboradores passaram a adquirir, prazerosamente, um sentimento de “pertencer” à empresa e tal sentimento também é um tema, pois o indivíduo se sente parte integrante de todo o processo. O prazer e o pertencer não são palpáveis, portanto são considerados como temas, pois possuem propriedades conceituais imprescindíveis para a garantia da existência do sentido narrativo da campanha.

Assim como a alegria, a festividade, a participação e a motivação são considerados também temas da narrativa por serem emoções abstratas, igualmente pode-se dizer que a

ansiedade e a expectativa surgidas durante o processo de espera e de divulgação da nova marca são consideradas temas. Essas percepções individuais se mostram presentes em cada colaborador e são transmitidas de acordo com as ações executadas que geram reações diferenciadas.

No decorrer do planejamento da campanha estipulou-se um tempo (período) em que iriam ser divulgadas as novidades aos colaboradores, antes das notícias serem enviadas à imprensa. Desse modo, os meses gastos para se planejar, efetuar e concretizar a ação podem ser entendidos como figura, por ser um tempo concreto, em que é possível medir. Tal fato também ocorre com o período das duas semanas antes do lançamento oficial da marca, em que o público interno começou a receber as informações referentes à mudança, pois esse tempo trata-se de uma figura, devido a possibilidade de poder marcá-lo.

Essa divulgação que durante as duas semanas era mais escassa no começo e depois passou a ser divulgada praticamente todos os dias tinha como intuito familiarizar o colaborador com a nova marca e com as novas tarefas que iria realizar. Essa familiarização igualmente pode ser considerada um tema do fator tempo, pois para que o indivíduo se familiarize com uma nova marca é necessário todo um processo de divulgação e integração para gerar envolvimento do mesmo fazendo-o se sentir parte do processo.

#### 4.2.1.2 *Sintaxe e Semântica Narrativa*

Desse ponto em diante, será utilizada a semiótica do nível narrativo para analisar o *case* da campanha de lançamento da nova marca VIVO. A **sintaxe do nível narrativo** é formada por dois tipos de enunciados, classificados como enunciado de estado e enunciado de fazer. No primeiro, os sujeitos e objetos de uma narrativa estabelecem relações de conjunção ou disjunção, havendo também outra divisão em narrativa de privação e de liquidação de uma privação.

Na primeira há um enunciado de estado inicialmente conjunto e posteriormente disjunto; na segunda ocorre o oposto, pois no começo existe um estado disjunto que se transforma em conjunto. Já no enunciado de fazer são mostradas as transformações, em que ocorrem passagens de um enunciado a outro.

Desse modo, o sujeito *Joint Venture* estabelece relações de conjunção com os objetos “Portugal Telecom” e “Telefónica Móviles”. Já os objetos que representam as antigas marcas “Telesp Celular”, “Telefônica Celular”, “Baby”, “Movistar”, etc. entraram em disjunção com

o sujeito da nova marca VIVO pelo fato de terem sido substituídas, ou seja, foram incorporadas pela nova marca e, conseqüentemente, perderam sua força de atuação no mercado.

Este mesmo caso pode ser considerado como um enunciado de estado com característica de narrativa de privação, pois essas antigas marcas citadas se caracterizavam como enunciados de estado conjunto, pois partilhavam os clientes e todas tinham determinado espaço para atuar. Porém, com o estabelecimento da junção das empresas de telefonia móvel de Portugal (criação da *Joint Venture*), que promoveu a unificação de todas essas marcas em uma só – a VIVO – passou-se a estabelecer um estado disjunto com relação à colocação da marca frente ao mercado consumidor.

No caso da narrativa de liquidação de uma privação o estado disjunto pode ser entendido como colaboradores não integrados, que não têm conhecimento das mudanças que ocorrem na empresa em que trabalham. A partir desse estado disjunto há uma transformação em um estado conjunto, considerando-se que são elaboradas diversas estratégias de comunicação como meio de informar os colaboradores sobre o lançamento da nova marca, fazendo com o que os mesmos se sintam integrados à organização, com sentimento de pertencer, ou seja, fica estabelecido um estado conjunto e positivo.

A equipe promotora da campanha de lançamento da nova marca também pode ser considerada como sujeito da narrativa, que está em conjunção com os objetos integração e conhecimento. Desse modo, entende-se que o intuito da campanha, além de gerar integração e participação dos colaboradores, tem como principal função gerar conhecimento sobre a nova marca primeiramente àqueles que formam a corporação da empresa.

A integração entre os colaboradores e o conhecimento adquirido ao longo do processo de divulgação da nova marca são entendidos como os objetos-valores de toda a ação, por se tratar do objetivo final que garantirá o resultado esperado. Porém, para que o objeto-valor se concretize, é preciso que inúmeros acontecimentos sucedam antes do resultado final, e para esses acontecimentos emprega-se o nome de objetos-modais.

Os objetos-modais da presente narrativa são:

- A união das empresas de telefonia móvel (formação da *Joint Venture*);
- Formação da marca única: VIVO;
- Meses de planejamento detalhado e técnicas de comunicação interna;
- Ambiente de trabalho agradável;

- Instrumentos de comunicação;
- Divulgação antecipada aos colaboradores.

No que se refere aos adjuvantes e oponentes do processo de lançamento da nova marca é possível perceber que a autora do *case* descreve, em maior escala, a existência de adjuvantes, e em uma escala bem menor, a presença de oponentes. O papel dos adjuvantes é favorecer o processo narrativo, e nesse caso eles aparecem como “equipes vitoriosas”, utilizadas para dar andamento ao planejamento.

O “ambiente de trabalho” também é visto como adjuvante, pois é imprescindível a existência de um ambiente alegre e receptivo para obtenção de sucesso da campanha. A “Intranet” e o “Jornal Encontro” igualmente possuem caráter adjuvante, pois proporcionaram grande parte da divulgação da campanha de lançamento da marca e suas participações concretizaram a realização do objetivo proposto inicialmente.

O “orgulho” dos colaboradores foi diversamente citado pela autora como uma das principais conquistas almejadas pela realização da campanha, pois a empresa gostaria que seus funcionários se sentissem orgulhosos em trabalhar nessa nova organização que acabava de nascer. Além de também desejarem que seus colaboradores se orgulhassem das mudanças que estavam acontecendo e colaborassem para que a empresa alcançasse cada vez mais um patamar de sucesso.

Como oponente encontra-se o “medo do desafio” de conquistar esse sentimento positivo dos colaboradores com relação às mudanças que estava ocorrendo, pois a integração com a empresa tornou-se o principal desejo da equipe da campanha, juntamente com o orgulho em fazer parte dessa empresa que tanto estava crescendo. Outro desafio também enfrentado foi com relação à diversidade geográfica e cultural no tocante à substituição das antigas marcas, que já estavam nas mentes dos colaboradores, e que agora seriam englobadas pela marca única da VIVO, tendo em vista o receio da não-aceitação por parte dos colaboradores.

O modelo actancial também aborda relações entre destinador e destinatário e, neste caso, trata-se de “uma relação sempre assimétrica, em particular porque o destinador não necessariamente se priva do objeto que ele transmite ao destinatário” (FLOCH, 2001, p. 24). Na análise do *case* pode se considerar como destinador a nova marca VIVO, que passou por uma grande reestruturação e que necessita validar e instaurar sua nova marca no cotidiano não só de seus colaboradores, como também de todos os consumidores, atuais e futuros clientes.

Como destinatários classificam-se os colaboradores diretos, de todas as unidades da empresa, pois a campanha foi elaborada para que eles tivessem acesso à nova estrutura que

estava se formando. Na visão da equipe organizadora da campanha, os colaboradores eram os mais “interessados” em receber todas as informações e notícias sobre o que estava sendo feito, devido ao fato de ser o principal elemento de atuação na empresa, pois sem eles certamente não haveria sucesso.

Para a **semântica do nível narrativo** utiliza-se o chamado percurso canônico da narrativa, que estabelece algumas etapas necessárias para o entendimento de narrativas complexas: contrato – manipulação – competência – performance – sanção. Segundo Floch (2001) tal esquema narrativo serve como parâmetro para se entender como são organizados os enunciados de *ser* e de *fazer* dentro da narrativa.

É levada em consideração a performance do sujeito e também sua competência, de forma a determinar a ação da narrativa. Porém, para que o sujeito cumpra sua performance e atribua competência à sua ação deve ser pré-estabelecida alguma forma de contrato, que após realizada a performance, pode ocorrer uma sanção positiva ou negativa, tendo em vista o cumprimento ou não do contrato, ou seja, na sanção analisa-se se o sujeito teve competência suficiente ao realizar sua performance e, automaticamente, capacidade para cumprir o contrato.

O elemento manipulação torna-se relevante devido à sua capacidade de interferência na realização do contrato. “Na fase da manipulação, um sujeito age sobre outro para levá-lo a querer e/ou dever fazer alguma coisa” (FIORIN, 2009, p. 29). A manipulação também tem a capacidade de interferir diretamente nas modalidades do *dever, saber, poder e querer*.

A campanha de lançamento da nova marca VIVO pode ser analisada de acordo com o percurso canônico da narrativa, pois sua trajetória passa pelas etapas de contrato, manipulação, competência, performance e sanção. O contrato pode ser entendido como à mudança gerada devido à junção das empresas de telefonia móvel que ocasionou o nascimento da nova marca VIVO, quando as antigas marcas passaram a ser representadas somente pela nova marca.

Para que o cumprimento desse contrato fosse efetuado, ou seja, para que a nova marca fosse disseminada primeiramente a todos colaboradores diretos de todas as localidades em que a empresa atua, a equipe necessitou promover etapas de divulgação de informações que transmitissem diversas notícias aos colaboradores. Nesta fase utilizou-se fortemente a manipulação, principalmente a do tipo sedução, pois todas as informações passadas levavam os colaboradores a estabelecer um juízo positivo sobre a competência da equipe que realizava a campanha.

A todo o momento os colaboradores estavam cientes da importância que representavam para a empresa, e que devido a essa importância estavam sendo informados sobre todas as etapas de mudança que estavam ocorrendo em torno da marca, antes que qualquer informação fosse divulgada à imprensa. Como nem toda manipulação pode ser considerada negativa, fica claro nesse caso, que a manipulação sedutora utilizada contribuiu para aumentar o sentimento dos colaboradores de “pertencer” à empresa, juntamente proporcionando maior integração entre os diversos setores organizacionais.

Na etapa da competência pode-se dizer que o preparo da equipe frente à elaboração de todo o material da campanha tenha sido uma das principais tarefas, pois exigiu diagnóstico, planejamento, foco, etc. É na fase da competência que são analisados os pontos de ação em que o sujeito irá atuar, portanto deve haver precisão e qualificação para que o trabalho garanta resultados satisfatórios.

A performance de uma narrativa é o momento em que ocorre a transformação esperada ou apontada no contrato, podendo ser entendida como o momento em que o sujeito atua de fato. No caso da campanha de lançamento da nova marca VIVO, pode-se considerar que as ações efetuadas nas duas semanas antecedentes da divulgação da marca à imprensa tenha sido a performance do contrato, pois foram programadas ações pontuais em determinados dias que tinham como intuito apresentar a nova estrutura da empresa primeiramente aos colaboradores, juntamente com a divulgação da nova marca que, mais tarde, seria conhecida por todos.

Após a performance, apresenta-se a etapa da sanção. “Nela ocorre a constatação de que a performance se realizou e, por conseguinte, o reconhecimento do sujeito que operou a transformação” (FIORIN, 2009, p. 31). Desse modo, tendo em vista o sucesso do lançamento da campanha que gerou participação, elogios, integração, motivação e orgulho por parte dos colaboradores, é evidente que o contrato foi contemplado com grande sucesso e que as etapas foram cumpridas de acordo com os objetivos propostos.

Mais do que simplesmente informar e divulgar a nova marca aos colaboradores, a campanha teve como principal resultado o a integração entre os colaboradores. Assim, após tal ação, passaram a se sentir parte da empresa, pois se sentiram valorizados ao verem que seus esforços foram um dos principais combustíveis que alavancaram o nascimento da nova marca.

Após a descrição e análise semiótica desse *case* foi possível perceber algumas contribuições que a teoria permite demonstrar e até mesmo reforçar a respeito do conceito de público, mais especificamente do público interno. Foi possível perceber, por meio da

semiótica, os aspectos relacionados à busca e manutenção da identidade dos colaboradores, tendo em vista a preocupação e a dedicação demonstradas pela empresa.

O fato dos colaboradores serem classificados pela semiótica como os destinatários da campanha demonstra a atual tomada de posição das empresas em proporcionar melhores qualidades de trabalho ao seu público interno, através de medidas que garantam a integração, a motivação, a participação, a satisfação pessoal e profissional e o orgulho em fazer parte da empresa. A existência de diversos adjuvantes no processo de lançamento da marca, que tem o intuito de gerar integração e orgulho do público interno, demonstra o cuidado em realizar um grande feito – mudança da marca e de estruturas – com relação à reação dos colaboradores, que desde o início foram informados sobre as mudanças.

A semiótica também permitiu compreender que para a concretização de um objeto-valor é imprescindível a existência de diversos objetos-modais, que atuam durante o processo narrativo. Como no exemplo do *case* observou-se a estruturação de objetos-modais como a união das empresas, os meses de planejamento, a existência de um ambiente de trabalho agradável para o público interno, a elaboração de veículos de informação adequados e também a divulgação antecipada da campanha.

Todos esses elementos contribuíram para que o objeto-valor “integração” e “conhecimento” fossem conquistados com sucesso, tendo em vista que foram gerados a partir da campanha de lançamento da nova marca VIVO, primeiramente aos colaboradores. Dessa forma, é possível perceber a contribuição dada pela semiótica no tocante à percepção de pequenos elementos, que se tornam muito relevantes quando se compreendem as estruturas do processo narrativo como um todo.

#### 4.2.2 *“Um novo jeito de fazer comunicação interna: Saiba como a Vale do Rio Doce reestruturou o seu processo de Comunicação Interna”*

Este *case*, escrito por Soares (2005), trata da criação de um novo planejamento de comunicação interna com o objetivo de integrar todas as unidades, distribuídas em diversas regiões do país. Desse modo, foi planejada a elaboração de veículos de informação que seguissem padrões determinados e levassem informações completas e iguais a todos os colaboradores de todas as unidades.

O cenário em que se encontrava a empresa remetia muita desorganização no tocante à comunicação interna, em que as notícias não chegavam a todos os colaboradores, os veículos

de informações não eram padronizados e, com isso, havia muito descontentamento por parte dos funcionários. Assim, decidiu-se criar um grupo de profissionais de comunicação para elaborar um diagnóstico preciso a respeito de como se encontrava a comunicação interna e como os colaboradores percebiam e analisavam tal comunicação.

A partir dessa ação buscou-se o desenvolvimento de um planejamento de comunicação interna que atuasse diretamente nos processos que visavam a melhoria da comunicação interna, tendo em vista a implantação de projetos inovadores que realmente modificassem as estruturas precárias em que se encontrava a comunicação interna da empresa como um todo. O trabalho da equipe foi de extrema importância para que se chegasse ao diagnóstico, pois contribuiu para a elaboração de um planejamento coerente com a realidade da empresa, garantindo, assim, a busca pela realização dos objetivos propostos.

A Companhia Vale do Rio Doce, hoje conhecida apenas como Vale, atua em grande parte do território nacional, em diversos setores, como energia, ferrovias, portos, produção de aço e fertilizantes, além de também atuar fora do país. No início dos anos 90, muitas empresas começaram a se preocupar com a comunicação veiculada para os públicos internos, tendo em vista a necessidade em manter bons relacionamentos com um dos públicos mais importantes para o desenvolvimento organizacional: os colaboradores.

No caso da Vale, existiam canais de comunicação para divulgar suas ações aos colaboradores, porém, com a elaboração do diagnóstico, percebeu-se que a comunicação interna estava desorganizada e sem capacidade para integrar seus colaboradores. Com isso, foi feita uma autoavaliação da empresa, em 2002, que constatou a necessidade de um processo único de comunicação interna que trabalhasse com níveis de informação corporativa.

No diagnóstico foram analisados os veículos, instrumentos e ações de comunicação, além dos sentimentos e percepções dos colaboradores com relação à chegada da informação, ou seja, procurou-se identificar como eles se sentiam ao receber as informações e se eram satisfatórias. Como resultado, observaram-se algumas deficiências no posicionamento interno da comunicação; conceitos trabalhados ao mesmo tempo por diversos veículos; falta de objetivo comum; excesso de veículos sem integração de formato e linguagem; comunicação diferenciada para as diferentes unidades; empregados não satisfeitos com veículos de informação isolados e pouco impactantes.

A partir das informações obtidas com o diagnóstico e pensando na necessidade de mudar as estratégias de comunicação interna, a equipe de profissionais de comunicação elaborou um planejamento que buscava a utilização de um novo jeito de fazer a comunicação interna. Para que os colaboradores se sentissem integrados, uma das estratégias foi criar uma

percepção de “Empresa Única” com a intenção de abranger a comunicação de todas as unidades e padronizá-la para melhor informar.

Também se pensou em transformar a informação na principal estratégia de aproximação entre a empresa e os empregados, fazendo com que os últimos se sentissem parte integrante da organização. Uma sistematização dos veículos de comunicação interna para gerar integração entre os colaboradores igualmente foi visto como estratégia de aproximação entre colaboradores. Além disso, decidiu-se realizar avaliações periódicas da comunicação interna diante dos sentimentos e percepções do público interno com relação ao novo processo de comunicação que estava sendo instalado.

Esse novo modelo de comunicação interna foi elaborado para transmitir aos colaboradores uma comunicação com semelhante nível, forma e conteúdo, não importando as distâncias geográficas entre as unidades ou qualquer tipo de diferenciação entre setores administrativos e operacionais. Assim, a implementação do novo projeto intitulado “Somos Vale” foi criado com o intuito de fazer com que os veículos de informação seguissem um padrão e chegassem a todos os colaboradores, independentemente da área ou função.

Após toda a análise do diagnóstico e a elaboração do planejamento, finalmente foi criado o “Somos Vale”, que é composto por seis veículos de comunicação interna que divulgam conteúdos de notícias corporativas juntamente com notícias regionais de cada unidade (solicitação feita pelos próprios colaboradores).

1º Boletim Eletrônico Diário (conhecido por “vale@informar” – nome escolhido pelos colaboradores);

2º Jornal Mural (conhecido por “Jornal da Vale” – nome mantido por escolha dos colaboradores);

3º No Turno (boletim diário criado para colaboradores que trabalham no revezamento);

4º Jornal Mural;

5º Intranet (conhecido como “Portal Vale” – utilizado por colaboradores que tem acesso aos computadores);

6º Ligue 100/BIS (canal de comunicação direto entre empresa/empregado – atendimento de todas as solicitações com garantia de retorno).

#### 4.2.2.1 *Sintaxe e Semântica Discursiva*

Assim como já citado anteriormente, a **sintaxe discursiva** é formada a partir dos elementos ator, espaço e tempo, imprescindíveis para a geração de sentido da narrativa. Os atores citados no *case* da Vale podem ser analisados, primeiramente, como o grupo de profissionais responsáveis pelo processo de reestruturação da comunicação interna da empresa. O novo projeto de comunicação interna, nomeado “Somos Vale”, também pode ser considerado como ator da narrativa, pois foi através dele que aconteceram as novas mudanças com relação aos veículos de informação aos colaboradores.

Assim como o grupo e o próprio projeto, os colaboradores igualmente se classificam como atores, devido à importância que representam na estruturação e desenvolvimento organizacional. A Companhia Vale do Rio Doce classifica-se também como ator, pois todo o processo de reestruturação da nova comunicação interna ocorre diante da importância de sua atuação no mercado.

Os espaços existentes na narrativa são representados pelas suas unidades representativas que estão localizadas em várias regiões do país e até no exterior. Com isso, pode-se dizer que o território nacional trata-se de um espaço narrativo, pois a empresa opera em todo o Brasil, principalmente no transporte de cargas, em ferrovias e nos portos.

O grupo de profissionais de comunicação tinha como desafio fazer com que as informações sobre a empresa, advindas da implementação da nova comunicação interna, chegassem a todos os colaboradores, não importando as distâncias geográficas entre as empresas. Desse modo, o termo “distâncias geográficas” pode ser entendido como um espaço da narrativa, pois é importante para que a ação de implementação da comunicação interna ocorra.

No texto não é possível identificar a existência da empresa-sede, apesar de que é de conhecimento geral que ela deva existir, sem que as outras unidades sejam tratadas como menos importantes. Com isso, é possível inferir que a empresa-sede, e todas as ferramentas utilizadas para reestruturar a comunicação interna, seja entendida como “aqui” e que as outras unidades distribuídas nas outras regiões brasileiras, como também no exterior, sejam representadas pelo “lá”.

Como a intenção do grupo de profissionais de comunicação sempre foi a tentativa de levar as mesmas informações a todos os colaboradores de todas as unidades da empresa, de forma com que se sentissem integrados e pertencentes à organização, acredita-se que seja possível que as mesmas informações surgidas “aqui” sejam repassadas para as unidades do

“lá” e vice-versa. Desse modo, é possível que a integração entre todos os colaboradores se estabeleça com sucesso.

Os seis veículos de comunicação – tanto os que foram criados como os que foram mantidos – igualmente podem ser considerados espaços da narrativa, pois é através desses veículos que a comunicação interna se concretizava e gerava integração entre os colaboradores. A divulgação das informações e notícias nesses espaços permitia que os colaboradores ficassem informados sobre os acontecimentos da empresa independentemente da região do país em que estavam instalados ou do tipo de função que realizavam.

O quesito “tempo” aparece em vários momentos da narrativa, sendo o primeiro deles a data da fundação da empresa, que ocorreu em 1º de julho de 1942, e também a data da privatização da mesma, ocorrida em 7 de maio de 1997. O início da década de 90 é um período (tempo) citado pelo autor do *case* como característico da mudança da comunicação interna por parte de muitas empresas de médio e grande porte, que no caso da Vale corresponde às iniciativas tomadas para a reconstrução de uma comunicação interna organizada e direcionada à integração dos colaboradores por meio da utilização de veículos de informação padronizados e conceituados.

A partir do ano de 2002, a Companhia Vale do Rio Doce começou a se organizar para estabelecer um procedimento único de comunicação interna, de forma a adquirir uma visão mais corporativa. Mais uma vez o elemento “tempo” se mostra presente na narrativa pelo fato de delimitar o começo da realização de uma atividade específica que traga resultados satisfatórios à organização de modo geral.

Após a elaboração do diagnóstico e do planejamento, que modificaria os veículos de informação tendo em vista a padronização e distribuição igualitária para todas as unidades da empresa, ocorreu o lançamento da nova comunicação interna da Vale. O período do lançamento do projeto “Somos Vale” ocorreu durante o período de seis meses (novembro de 2002 a abril de 2003), em todo dia 16 de cada mês.

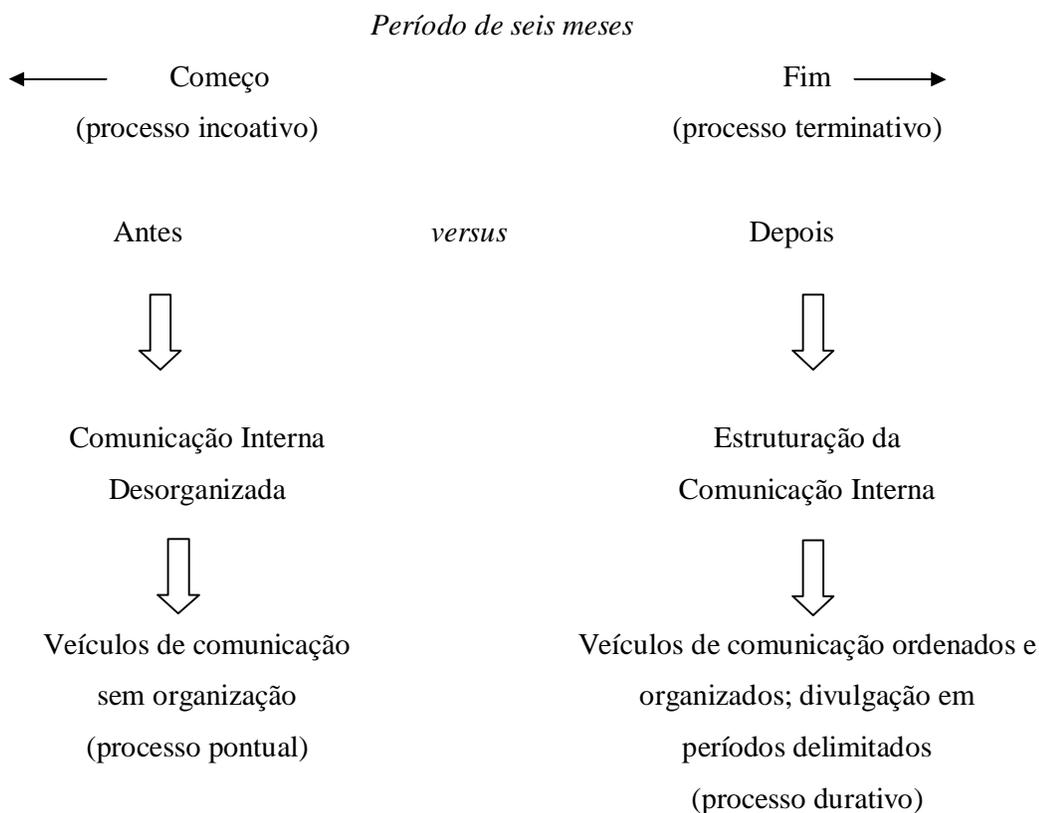
O tempo aspectual pode ser utilizado para analisar o processo de instauração da nova comunicação interna da Vale, dividindo-se, como se sabe, em incoativo, durativo, terminativo e pontual. O momento incoativo foi o despertar para a elaboração de um processo de comunicação interna único, que passasse a ideia de “Empresa Única”, com semelhante comunicação para todas as unidades e que buscasse como fonte a opinião dos próprios colaboradores com relação à qualidade da informação que estavam recebendo da empresa.

Alguns momentos pontuais ocorriam antes que a desorganização da comunicação fosse reestruturada, ou seja, tais momentos pontuais se apresentavam a partir da distribuição

aleatória dos veículos de informação, com diferenciadas informações, sem abrangência completa de todo o público interno da empresa. Tendo em vista essa situação, foi elaborado o projeto “Somos Vale” que organizou os veículos de informação já existentes e criou novos meios de levar a informação a todos os colaboradores, e tal processo, qualificado como durativo, fez com que durante o período de seis meses os veículos de comunicação fossem ordenados e organizados, com divulgação em período delimitado.

No processo terminativo buscaram-se os resultados referentes à implementação do novo projeto de comunicação interna, com realização de pesquisas quantitativas e entrevistas individuais com os colaboradores, para saber se foram diagnosticadas melhorias na comunicação da empresa e se foi alcançada a integração desejada pela equipe realizadora do projeto. O resultado se mostrou satisfatório, tanto para os colaboradores quanto para os organizadores do projeto, pois certamente os funcionários passaram a se sentir informados e integrados à empresa de que fazem parte.

O esquema a seguir ilustra mais claramente o tempo aspectual da reestruturação da comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce feita pela equipe de profissionais de comunicação da empresa.



Na **semântica do nível discursivo** serão analisadas as figuras e os temas que dão significado ao discurso, de acordo com os atores, espaços e tempos encontrados na sintaxe discursiva. O grupo de profissionais idealizadores e realizadores da reestruturação da comunicação interna da empresa classificam-se como figuras, pois são agentes da mudança que trabalham com o intuito de melhorar a comunicação para o público interno.

No caso do projeto “Somos Vale”, também um ator, pode ser considerado como tema, por se tratar de um projeto que promoverá a integração entre os colaboradores feita por meio da divulgação de informações referentes à empresa. Trata-se de um tema, pois a integração é conceitual, ou seja, não palpável, e é através dela que outros temas como motivação, participação e sentimento de “pertencer” também sucedem no decorrer de uma comunicação interna favorável aos colaboradores.

Os colaboradores igualmente são considerados como atores da narrativa e exercem papel figurativo, por se tratarem de indivíduos singulares que promovem ações tanto em sua vida pessoal quanto na corporativa. Do mesmo modo, a própria empresa Companhia Vale do Rio Doce é classificada como ator figurativo da narrativa por ser concreta e por abranger todo o processo de implementação da nova comunicação interna e, além disso, por ser representante de todo o corpo de colaboradores que a compõe.

Com relação aos espaços da narrativa é possível classificar o território nacional como figura, pois é um espaço físico e concreto que pode ser visualizado por qualquer pessoa. Porém, com relação a outro espaço classificado como “distâncias geográficas” trata-se de um tema, pois só é possível saber que há distância entre as regiões, sem que se permita determinar exata e concretamente quais são as distâncias citadas pelo autor.

Tanto a empresa-sede como as unidades existentes nas diversas regiões do país podem ser consideradas como figuras, pois ocupam lugar físico nas cidades em que estão instaladas. Do mesmo modo, os seis veículos de comunicação implementados na empresa igualmente se classificam como figuras discursivas, pois são meios concretos para que se torne possível a existência da comunicação interna, que posteriormente tem a função de gerar integração e participação dos colaboradores de modo a contribuir com o desenvolvimento satisfatório da empresa no ramo em que atua.

Ao se analisar a demonstração do tempo na narrativa da Companhia Vale do Rio Doce é possível analisar a existência somente de figuras, pois se trata de períodos delimitados, ou seja, a menção ao tempo sugere somente datas concretas ou períodos que podem ser medidos. Isso se mostra presente na data de fundação da empresa, 1º de julho de 1942, como também na data da privatização da mesma, 7 de maio de 1997.

O início da década de 90 também pode ser considerado como figura, pois demonstra o marco inicial da mudança da mentalidade de empresas de médio e grande porte no tocante à manutenção de uma comunicação interna mais organizada e direcionada à integração dos colaboradores. No caso da Vale, a mudança começa a tomar forma a partir do ano de 2002, tempo figurativo que demonstra a nova visão da empresa que passou a utilizar uma comunicação interna mais corporativa.

Já a última menção ao tempo mostra-se no lançamento da nova comunicação interna da Vale, demonstrada no projeto “Somos Vale”, que mais uma vez deixa clara a existência de uma figura com relação ao tempo, pois trata-se de um período específico de tempo. Tal período de seis meses é medido e, portanto, concreto. Além disso, por se tratar de seis veículos de comunicação, em todo dia 16 de cada mês lançava-se um novo veículo, como forma de introduzi-los ao cotidiano do público interno como um todo.

#### 4.2.2.2 *Sintaxe e Semântica Narrativa*

Na **sintaxe narrativa** do *case* da Companhia Vale do Rio Doce, como prevê a teoria semiótica, dois elementos são importantes para que ela seja formada: enunciado de estado e enunciado de fazer. Um enunciado de estado que ocorre na narrativa apresenta-se como o sujeito “grupo de profissionais” em estado de conjunção com o objeto “planejamento de comunicação interna” para garantir que fosse alcançada uma comunicação interna eficiente capaz de aproximar os colaboradores a partir da integração e participação dos mesmos.

Assim, a “comunicação interna” da empresa passou a estar em estado de disjunção com o objeto desorganização e, a partir desse fato, foi em busca de meios para que a comunicação se restabelecesse. Desse modo, pode-se dizer que no enunciado de fazer ocorre uma narrativa de liquidação de uma privação, pois o estado disjuncto que se mostrava anteriormente – desorganização, funcionários descontentes e falta de integração – transformou-se em um estado conjunto, ocorrido através de todo o processo de diagnóstico, planejamento e execução do projeto “Somos Vale”, que foi capaz de integrar e gerar participação entre todos os colaboradores das diversas unidades da Vale.

Para que o objeto-valor da narrativa seja alcançado, que no caso do *case* da Vale trata-se da reestruturação de uma nova comunicação interna capaz de abranger todos os colaboradores de todas as unidades de forma igual e completa, é necessário que ocorram

diversos objetos-modais para que se chegue ao objetivo final (objeto-valor). Desse modo, os objetos-modais existentes na narrativa em questão podem ser considerados como:

- Desorganização da comunicação interna;
- Formação do grupo de profissionais;
- Elaboração do diagnóstico (análise e conversa com colaboradores);
- Desenvolvimento do planejamento do projeto;
- Intenção de elaborar um processo único de comunicação interna: “Empresa Única”;
- Busca por formar uma equipe de colaboradores integrados e comprometidos;
- Implementação do projeto “Somos Vale”.

Com relação aos adjuvantes e oponentes existentes na narrativa, pode-se dizer que são importantes para o andamento do discurso, pois se intercalam e dão suporte ao processo narrativo. No *case* da Vale encontram-se inúmeros tipos de adjuvantes e oponentes e, primeiramente, serão abordados os oponentes.

Os oponentes são considerados como a “desorganização” que se encontrava antes da implementação do projeto que refletia diretamente na “falta de integração” entre os colaboradores. Além disso, o fato dos “esforços isolados” ao se estabelecer a comunicação interna também prejudicava o comprometimento dos colaboradores tendo em vista a não integração dos mesmos.

Ao se realizar o diagnóstico de verificação da comunicação interna observou-se como oponentes a “falta de posicionamento interno”, a falta de “objetivo comum” na divulgação de informações, além da existência de “excesso de veículos” que não promoviam integração, gerando a percepção de “várias ‘Vales’”. Tal fato foi analisado como problemático, pois fazia com que os colaboradores qualificassem a comunicação como isolada e “pouco impactantes” para o benefício da empresa como um todo.

Outro fato que pode ser considerado como oponente ao processo da narrativa é o fato das “distâncias geográficas” poderem dificultar a distribuição igualitária das notícias a todos os colaboradores de todas as unidades. Tendo em vista o principal objetivo de informar todos os colaboradores, independentemente da função que ocupam ou da unidade em que trabalham, certamente as distâncias geográficas poderiam ser um grande empecilho.

Já os adjuvantes da narrativa, os responsáveis pelo sucesso da reestruturação da comunicação interna, são considerados como o “grupo” de profissionais de comunicação que

foram os responsáveis pela elaboração, planejamento e execução do projeto como um todo. Outros adjuvantes são os elementos que colaboraram, de alguma forma, para que o projeto fosse bem-sucedido, que no caso trata-se da busca por “informação corporativa” assim como também da elaboração de um “diagnóstico de Comunicação Interna”.

Outros meios utilizados como adjuvantes são os “sentimentos e percepções” dos colaboradores, que ajudaram amplamente na elaboração do diagnóstico para ocorrerem as futuras mudanças. Já no planejamento, diversos foram os adjuvantes em busca da implementação do projeto, como a busca por uma “Empresa única” e também a utilização de “veículos oficiais de Comunicação Interna”.

Uma importante ação é a de transformar a informação como “principal estratégia” para aproximar a empresa aos colaboradores. Além disso, a equipe organizadora do projeto via a importância em buscar o “pleno entendimento do público interno” com relação à atuação da Companhia Vale do Rio Doce e quais eram seus posicionamentos estratégicos diante do mercado de atuação, fazendo com que as informações conseguissem chegar a “todos os empregados” não importando qual a função nem a distância das unidades.

Para determinar as relações entre destinador e destinatário existentes na narrativa, utiliza-se também o modelo actancial. Dessa forma, o destinador pode ser considerado como a própria Companhia Vale do Rio Doce, que diante de uma nova tendência de melhoria e reestruturação de sua comunicação interna, buscou a elaboração de veículos de comunicação que gerassem integração e participação de seus colaboradores.

É possível classificar os colaboradores como os destinatários da narrativa, abrangendo todos os indivíduos de todas as unidades da empresa, pois o projeto de comunicação interna teve como intuito levar as informações a todos os colaboradores, independentemente da localidade ou função que exerciam. O fato de serem o principal “combustível” no desenvolvimento da empresa permitiu que fossem ouvidos pela equipe de profissionais de comunicação, emitindo suas próprias opiniões com a intenção de melhorar a comunicação e o relacionamento entre os colegas de profissão, o que gerou contentamento, pois se sentiram pertencentes à organização por fazerem parte da mudança que estava acontecendo.

No caso da **semântica narrativa** utiliza-se o percurso canônico da narrativa, que necessita de algumas etapas para que haja compreensão das narrativas complexas: contrato – manipulação – competência – performance – sanção.

O contrato pode ser considerado como a nova visão de mudança da comunicação interna e sua reestruturação, que visa a integração entre todos os colaboradores de todas as unidades da empresa. Porém para que o contrato fosse cumprido e realmente sucedesse uma

comunicação interna eficaz a equipe de profissionais necessitou fazer uso da manipulação para obterem informações a respeito de como estava sendo feita a comunicação e se estava agradando a todos.

Devido ao fato da manipulação também exercer um caráter positivo, nesse caso é possível perceber a tentação como o tipo de manipulação usado, pois o manipulador (equipe), ao ouvir os colaboradores no tocante às reclamações e/ou sugestões, fez uma proposta de mudança e conseqüente melhora para o que estava ruim. Desse modo, foi utilizado um objeto de valor positivo (melhora da comunicação) para que os colaboradores exercessem a ação de informar onde estava o problema, para que, assim, a equipe pudesse agir de acordo com o verdadeiro problema.

A competência existente na narrativa diz respeito às fases de diagnóstico e planejamento do projeto de reestruturação da comunicação interna, denominado “Somos Vale”. Nessa etapa foi feito todo o estudo, análise, plano, etc. com relação à criação e manutenção de veículos de comunicação que realmente seriam bem aproveitados pelos colaboradores e que buscassem a realização de uma comunicação interna eficaz, com indivíduos integrados.

Na etapa da performance deve ocorrer a transformação esperada no contrato, ou seja, trata-se do momento em que ocorre a ação em si que levará ao cumprimento ou não do contrato. Com relação à narrativa em questão é possível perceber que a execução do projeto “Somos Vale” tenha sido a performance do contrato, pois ao longo dos seis meses de execução do projeto, em todo dia 16 de cada mês, um novo veículo de comunicação era lançado aos colaboradores, com o intuito de promover a integração e participação dos mesmos, ainda mais pelo fato dos mesmos terem colaborado para a escolha dos pontos que mais iriam favorecer o envio e recebimento das informações.

Após a etapa da performance, ocorre a sanção, em que se constata se houve a realização da performance para saber se, conseqüentemente, o contrato foi cumprido. Desse modo, foi possível perceber que o projeto “Somos Vale” foi cumprido e, portanto, sofreu sanção positiva, o que é demonstrado através das pesquisas realizadas posteriormente à divulgação e execução dos seis veículos de informação, que agradaram a maioria dos colaboradores e promoveram a integração e participação de todos no novo processo de comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce.

A participação dos colaboradores foi imprescindível para que o projeto se realizasse com sucesso, pois ao darem seus próprios depoimentos sobre o que funcionava e o que necessitava ser melhorado com relação à comunicação interna já foi considerado um grande

passo para a concretização do projeto. Sem a participação dos colaboradores não haveria possibilidade da equipe de profissionais de comunicação detectar todos os problemas que deveriam ser solucionados, pois quem vivencia a realidade da empresa, no cotidiano, nas relações com os colegas, na absorção das informações, são os próprios colaboradores.

Somente o fato de serem ouvidos pela equipe designada para a realização do trabalho já colaborou com a integração buscada, pois passaram a se sentir parte da empresa, justamente por contribuírem e por ajudarem na construção de uma comunicação interna que beneficiaria eles próprios, seus colegas, familiares e também os demais colaboradores das outras unidades. Certamente a busca por uma empresa com colaboradores mais integrados e com sentimento de pertencimento foram alcançados com a implementação do projeto “Somos Vale” na Companhia Vale do Rio Doce, o que pode ser considerado um grande passo, tendo em vista a ampla atuação da empresa e o sucesso adquirido ao longo do tempo.

Assim, após realizar a descrição e análise semiótica desse *case* perceberam-se algumas contribuições que a teoria permite demonstrar e até mesmo reforçar a respeito do conceito de público, mais especificamente do público interno. Foi possível perceber, através da semiótica, a importância da participação dos colaboradores com relação às mudanças de ordem comunicacional.

Com a semiótica pôde-se avaliar a existência de adjuvantes no processo de reestruturação da comunicação interna com a criação e manutenção dos veículos de informação, além também da existência de oponentes que também fazem parte do desenrolar de qualquer narrativa. Além disso, o fato dos colaboradores terem sido demonstrados como os destinatários do projeto “Somos Vale” faz com que a teoria consiga explicar determinados pontos da narrativa que fazem a diferença em todo o processo, mesmo que pareçam pequenos e/ou insignificantes.

Também com relação à classificação do objeto-valor e dos objetos-modais há uma grande contribuição teórica, pois permite que os objetos-modais sejam analisados passo a passo para que se chegue ao objeto-valor. Tal fato fica claro no *case* da Vale, pois diversos aspectos como desorganização da comunicação interna, desenvolvimento do diagnóstico e planejamento do projeto, formação da equipe, etc. foram de grande importância para que o objeto-valor de reestruturação de uma nova comunicação interna e consequente integração e participação do público interno fosse alcançado com sucesso e trouxesse resultados satisfatórios à organização como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da realização do trabalho foram debatidas diversas teorias sobre cultura organizacional, gestão de pessoas, públicos da organização, relacionamentos corporativos e semiótica narrativa, que permitiram a elaboração de interconexões com diversos aspectos da profissão de Relações Públicas. Durante as explanações foi possível perceber a importância não só da profissão de Relações Públicas, como também de profissionais da área de comunicação, que ao atuarem, buscam a compreensão da cultura organizacional para poderem elaborar estratégias de comunicação que estejam de acordo com os valores, princípios, normas e atitudes não só da empresa como também dos colaboradores que prestam serviços à mesma.

Desse modo, foram utilizadas as teorias referentes ao público interno e sua atuação nos processos organizacionais para se tornar possível um entendimento de como estão sendo usadas as estratégias de comunicação, tendo em vista a maneira como sucedem os relacionamentos entre os administradores/fundadores da empresa e seus públicos internos. Para isso, nada melhor do que observar tais aspectos a partir de um fato já concretizado, ou seja, a partir da análise de *cases* de sucesso elaborados pelos próprios membros das equipes de comunicação que promoveram ações pontuais de comunicação interna nas organizações em que trabalham, com o intuito de levar informação e conhecimento aos colaboradores, além de gerar integração, participação, motivação e qualidade de trabalho.

As análises dos *cases*, feita no terceiro capítulo, demonstraram a possibilidade de se avaliar semioticamente as estratégias utilizadas como mudanças para uma possível melhoria da comunicação interna, que teve como intuito promover o desenvolvimento de um bom relacionamento entre as empresas e seus públicos internos, porém com algumas diferenças quanto às tomadas de decisões. Por se tratar de empresas que se diferem quanto à sua estrutura, é possível perceber algumas diferenças no que se refere ao trato com o público interno e às estratégias aplicadas com relação à comunicação interna.

No caso da campanha de lançamento da nova marca da VIVO, foi possível perceber a preocupação da equipe promotora da campanha em informar o público interno sobre a mudança da marca, antes que fossem feitas divulgações para a imprensa. Assim, através das análises semióticas observaram-se aspectos utilizados como forma de integrar os colaboradores ao processo de mudança da marca, pois eram vistos como os principais interessados em obter as informações sobre as novidades da empresa, além de também

estarem diante de ações que promoviam a integração, a motivação, a satisfação e o orgulho em pertencer a uma empresa preocupada em informá-los em primeira instância.

No entanto, com relação ao *case* de reestruturação do processo de comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce, ocorreu um procedimento um pouco diferente do que aquele que se deu na campanha da VIVO, pois os colaboradores de diversos setores da empresa foram convidados a participar do diagnóstico sobre os problemas existentes na comunicação interna da empresa. Desse modo, participaram ativamente do projeto, pois opinaram sobre quais veículos de informação não estavam adequados, além também de se sentirem a vontade para sugerir que novos veículos de comunicação fossem elaborados para que todos os colaboradores tivessem igual acesso às informações.

O uso da semiótica como método de análise demonstrou claramente que os colaboradores eram os destinatários e ao mesmo tempo destinadores dessa nova comunicação interna, mesmo porque não só usufruíram mas auxiliaram no processo de diagnóstico dos problemas, fato que não ocorreu na campanha de lançamento da marca VIVO, pois os colaboradores exerceram papéis passivos, ao passo que só receberam as informações. No caso da Companhia Vale do Rio Doce, os colaboradores, por mais que fossem os destinatários do projeto, tiveram participação ativa, que foi acatada e utilizada para a elaboração e execução do projeto, resultando na satisfação dos colaboradores que tiveram suas sugestões atendidas e passaram a receber todas as informações sobre os fatos que aconteciam na empresa e nas diversas unidades de outras regiões.

As abordagens relatadas nas análises dos *cases* permitiram observar que a semiótica contribuiu significativamente ao utilizar suas teorias para explicar os mecanismos existentes nas narrativas. Além disso, foi possível demonstrar a importância dada ao público interno pelas empresas a partir da década de 90, tendo em vista o surgimento de uma nova tendência em promover bons relacionamentos e integração entre os diversos públicos de interesse das organizações, mas em especial o público interno.

Tal teoria contribuiu para um enriquecimento do trabalho, pois foram demonstrados diversos conceitos relevantes que fazem parte do cotidiano de muitos colaboradores de diversas empresas, tais como integração, motivação, participação, relacionamento, etc. Por mais que ainda existam empresas não comprometidas em oferecer aos seus colaboradores ações comunicacionais que permitam uma maior participação dos mesmos com o processo organizacional, é certo que, mais cedo ou mais tarde, terão que seguir essa nova tendência para garantirem colocação na concorrência mercadológica.

Ao utilizar a semiótica para analisar os *cases* de bem-sucedidos métodos de aplicação de comunicação interna foi possível compreender a existência de todas as teorias pesquisadas e discutidas ao longo do trabalho. Nos dois casos estavam presentes aspectos relacionados à cultura organizacional, pois se tratam de empresas bem posicionadas e de amplo conhecimento da sociedade em geral, que ao longo de suas trajetórias sempre foram divulgadas as crescentes conquistas que permitiram a chegada ao patamar em que se encontram atualmente.

Em ambos os casos também se notou a importância dada aos colaboradores e a intenção em fazer com que se sintam pertencentes à organização, sempre buscando integrá-los aos setores organizacionais. Tais aspectos estão diretamente ligados à Gestão de Pessoas, que vê no indivíduo um algo a mais capaz de trazer diversos benefícios à organização e que, com isso, incentiva a participação dos colaboradores para fazer com que se sintam motivados e orgulhosos ao prestarem seus serviços a uma empresa que se preocupa com seu bem-estar psicológico, pessoal e profissional, permitindo que adquiram conhecimento e se comprometam cada vez mais com a função a que foram atribuídos.

Além disso, também reforça a ideia da importância que o público interno exerce sobre a organização por ser visto como um dos principais públicos de interesse da organização. É evidente que uma empresa não se constitui somente do relacionamento com seu público interno, mesmo porque todos os outros públicos de interesse como governo, investidores, acionistas, consumidores, fornecedores, etc., fazem parte da estrutura de qualquer empresa que queira ocupar um lugar qualificado no mercado.

No entanto, uma empresa que mantém um bom relacionamento com seu público interno, que seja aberta ao diálogo e que faça uso de uma comunicação aberta, certamente obterá sucesso e posição privilegiada, pois ao proporcionar bem-estar pessoal e profissional aos seus colaboradores conseguirá refletir boas ações no mercado consumidor. Dessa forma, a empresa conquista resultados satisfatórios e garante boa reputação e credibilidade à sua imagem e marca, passando a conquistar cada vez mais adeptos que sempre propagarão notícias benéficas ao seu respeito, fazendo com que se torne uma marca qualificada e respeitada.

Após todos os estudos, pesquisas, debates, conversas e hipóteses foi possível admitir que, certamente, os profissionais de Relações Públicas possuem colocação no mercado de trabalho e são capazes de realizar comunicações estratégicas e eficazes. Porém, não se pode vangloriar a profissão apenas como a única e exclusiva com capacidade de mediar relacionamentos, promover integração, incentivar participação e fazer com que os

colaboradores se sintam motivados. É necessário admitir que demais profissões, não só da área de comunicação, como também psicólogos, administradores, sociólogos, historiadores, etc., ao trabalharem em equipe com profissionais de comunicação social, também possuem competência no trato com os mecanismos que constituem a comunicação organizacional.

Ademais, a atuação conjunta de todos esses tipos de profissionais, juntamente com o relações-públicas, permite que um trabalho de comunicação organizacional que englobe os temas de cultura organizacional, gestão de pessoas, públicos da organização e relacionamentos corporativos seja muito mais qualificado e profissional, pois com a junção de amplos conhecimentos o resultado de um trabalho se torna muito mais recompensador.

Na medida em que forem utilizados métodos com visão estratégica e de responsabilidade com relação aos valores humanos de cada indivíduo, seguramente se fará comunicação com maior qualidade e profissionalismo, beneficiando não somente organizações que buscam crescimento e reconhecimento, mas também trazendo qualidade de vida e dignidade aos colaboradores que passam grande parte de suas vidas se dedicando aos seus trabalhos e que, por diversas razões, merecem ser recompensados por isso.

## REFERÊNCIAS

BARROS, D. L. P. **Teoria semiótica do texto**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2010.

CANÊO, L. C. **Trabalho, organização e gestão de pessoas: ênfase no patrimônio humano**. Bauru: Joarte, 2002.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009. (Série recursos humanos)

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FERRARI, M. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**, vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

FIORIN, J. L. **Elementos de análise do discurso**. 14. Ed. São Paulo: Contexto, 2009.

FLOCH, J. **Documentos de Estudo do Centro de Pesquisas Sociosemióticas**. São Paulo: Centro de Pesquisas Sociosemióticas, 2001.

FONTANILLE, J. **Semiótica do discurso**. Trad. Jean Cristtus Portela. São Paulo: Contexto, 2007.

FRANÇA, F. **Públicos: como analisá-los em uma nova visão estratégica**. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas: Estratégia de Relacionamentos com Públicos Específicos**. Tese de doutorado em Ciências da Comunicação (Relações Públicas), defendida na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Relacionamentos Corporativos**. In: GRUNIG, J. E. (Org.) **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRUNIG, J. E. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão, 2006.

NASSAR, P. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PRADO, E. Lançamento da marca VIVO ao público interno. In: NASSAR, P. (Org.) **Comunicação interna**: a força das empresas, v. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

**Normas para publicação da UNESP**: referências. v. 1. São Paulo: UNESP, 2010.

**Normas para publicação da UNESP**: trabalho acadêmico: teses, dissertações, monografia, TCC e relatório de pesquisa. v. 2. São Paulo: UNESP, 2010.

SCHULER, M. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. / Margarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Saraiva, 2009.

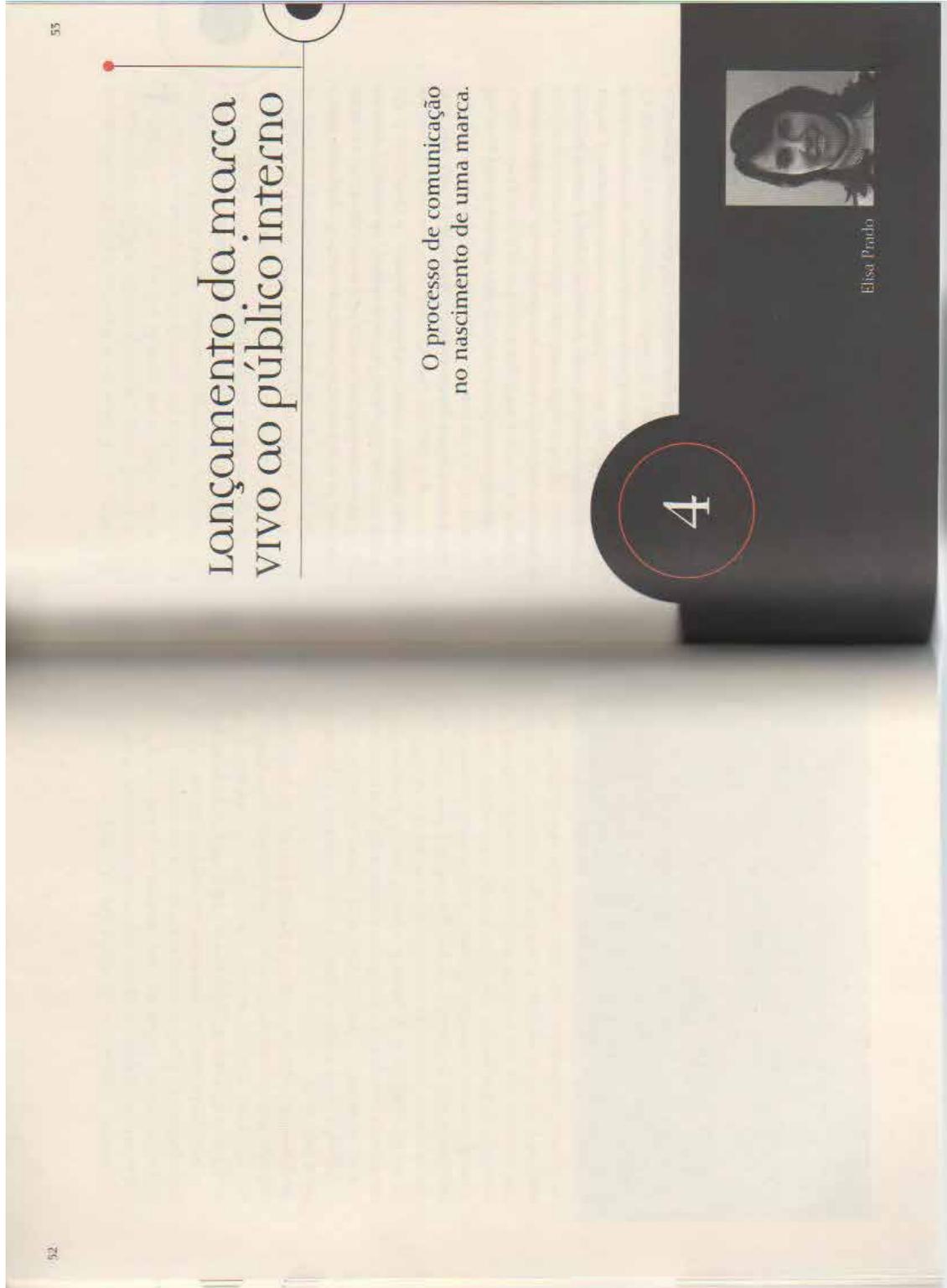
SILVEIRA, F. R. et al. A concepção contemporânea de gestão de pessoas. In: CANÊO, L. C. **Trabalho, organização e gestão de pessoas**: ênfase no patrimônio humano. Bauru: Joarte, 2002.

SOARES, P. H. L. Um novo jeito de fazer comunicação interna. In: NASSAR, P. (Org.) **Comunicação interna**: a força das empresas, v. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

WEY, H. **O processo de relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

## ANEXOS

**ANEXO A – LANÇAMENTO DA MARCA VIVO AO PÚBLICO INTERNO – O processo de comunicação no nascimento de uma marca.**



Um novo tempo. Uma nova empresa. Trataremos aqui do processo de comunicação adotado com os colaboradores da recém criada Joint Venture entre dois gigantes da telefonia móvel, a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles, empresas de sucesso, internacionalmente reconhecidas no seu segmento de atuação, que juntaram seus esforços para atuar e continuar se desenvolvendo no mercado brasileiro. Dessa união, nasceu a VIVO. Não se faz uma empresa dessa magnitude, sem considerar os recursos humanos com prioridade, respeito e carinho especial. Afinal de contas, tratou-se de unir equipes vitoriosas, orgulhosas das suas empresas e marcas anteriores, já consolidadas no mercado brasileiro, em torno de uma nova bandeira, que viria a substituir todas as outras. A inovação, que caracterizou o projeto da marca única, se despediu não apenas dos nomes das operadoras regionais (Telefónica Celular, Telesp Celular etc.), mas também de marcas consagradas como Baby, Amigo, Movistar, Wuaap ou Zaaap, todas as histórias de sucesso das quais só se abre mão com a certeza de que, com a VIVO, muitas outras histórias de sucesso virão. Além disso, tratava-se de planejar e executar ações integradas de amplo espectro e alcance nacional, visto que a Joint Venture abrangeu empresas localizadas em 19 estados brasileiros, mais o Distrito Federal, envolvendo uma população de aproximadamente 7 mil colaboradores diretos. Com planejamento detalhado, técnicas de endomarketing, capacidade de integração e muita garra, a VIVO desenvolveu e implementou um processo de envolvimento dos colaboradores que conseguiu repetir internamente o sucesso obtido junto ao mercado. Viabilizado com muito carinho e principalmente muita alegria, a VIVO transformou o ambiente

de trabalho num encontro festivo de pessoas que, juntas, comemoraram o lançamento da maior empresa de telefonia móvel da América do Sul e, sobretudo, partilharam o prazer de fazer parte de uma nova empresa, que já nasce vencedora. Foram meses de planejamento e muita agitação. Inúmeras ações, diversos instrumentos de comunicação foram utilizados para atingir o resultado citado anteriormente. Tudo desenvolvido para garantir que os colaboradores sempre fossem informados a respeito da nova empresa, antes da imprensa e do público em geral. De fato, ninguém foi surpreendido em momento nenhum. Através da Intranet, do Jornal Encontro, do road show de alta administração realizado em 5 capitais e da ampla campanha de comunicação interna, todos sempre ficaram sabendo de tudo antes, e mais importante, passaram a se sentir integrados ao processo, participantes do esforço de construir a maior empresa de telefonia móvel da América do Sul.

#### CAMPANHA DE ENDOMARKETING LANÇAMENTO DA MARCA

O plano operacionalizado duas semanas antes do lançamento oficial da nova marca teve como objetivo concretizar a Joint Venture para o público interno de todas as empresas envolvidas na operação, tratando agora mais diretamente de temas mais objetivos, como mudança de nome da marca, nova organização, novas atitudes, etc. O principal desafio desta etapa era obter dos colaboradores uma atitude positiva com relação às mudanças, fazê-los se sentirem inseridos, prestigiados e orgulhosos da sua "nova" empresa, buscando sua aliança para o futuro. A estratégia de endomarketing, portanto, foi priorizar as informações aos colaboradores, antes do mercado, gerando um clima positivo e de tranquilidade com relação à mudança. Também teve como objetivo criar expectativa positiva sobre o que ainda estaria por vir, estimulando na comunidade interna um desejo de "quero mais".

#### FASE DE INFORMAÇÃO

5 de abril 1º banner/cartaz "Um novo tempo. Uma nova empresa. E-mail do presidente a todos os colaboradores; 1º teaser na intranet

alusivo ao 1º banner; 8 de abril, 2º banner/cartaz "Uma nova empresa. Uma nova marca". Divulgação da marca e do ícone em primeira mão Intranet. Matéria alusiva à campanha e à coletiva de imprensa.

### FASE DE MOTIVAÇÃO

10 de abril, 3º banner/cartaz "Uma nova marca. Uma nova comunicação" Intranet. Matéria alusiva à campanha 2º teaser na intranet alusivo ao 3º banner Intranet. Antecipação de informações sobre campanha publicitária. 11 de abril, Convite para o Dia D e para uso da camiseta VIVO. 15 de abril, Ligação do CEO aos colaboradores, em seus celulares, cumprimentando-os. 14 de abril, 4º banner/cartaz "Uma nova comunicação. Uma nova atitude". Ambientação de todos os prédios/andares com balões e móveis. Grupos de batucade percorrendo os prédios tocando o jingle da VIVO. Equipe "blitz" para tirar as fotografias instantâneas comemorativas. Distribuição do "Kit Welcome" a todos os colaboradores, brindes alusivos. Brinde à chegada da VIVO, cafés da manhã, happy hour. Edição especial do jornal Encontro VIVO.

Resultado: foi um imenso esforço coordenado em todos os escritórios instalados em 8 capitais não apenas para fazer com que os colaboradores da empresa ficassem bem informados, mas, principalmente, para fazer com que se sentissem orgulhosos da nova empresa. Antes, durante e depois do lançamento da marca VIVO, inúmeras ações foram tomadas para levar informação, alegria, descontração e despertar o sentimento de "pertencer" em todos. Foram reuniões, happy-hours, cafés-da-manhã e muitos encontros. Os prédios ocupados pela empresa foram "vestidos" com a nova marca para receber os colaboradores na segunda-feira, 14 de abril, o chamado "Dia D". O ambiente de trabalho foi decorado com balões, móveis e ícones da marca VIVO; grupos de cantores e percussionistas "invadiram" o ambiente de trabalho cantando e dançando o jingle da campanha e, finalmente, fotógrafos registraram esses momentos e ofereceram aos colaboradores fotos instantâneas em porta-retratos especiais para perpetuar esta lembrança. O resultado do trabalho pôde ser medido nos depoimentos dos colaboradores. Aqui, reproduziremos apenas um que, para nós, sintetiza o sucesso

da campanha de comunicação interna adotada, principalmente no seu objetivo mais importante que foi contribuir para fazer com que os colaboradores de todo o país se sentissem orgulhosos de trabalhar para a nova empresa que estava surgindo: "Saí de casa com a camiseta e a bolsa com a marca VIVO e despertei olhares curiosos. Me senti a garota VIVO. Fiquei muito feliz e orgulhosa por trabalhar numa empresa com 17 milhões de clientes. Visto a camiseta mesmo".

### JOCIANA BIZZO – RIO DE JANEIRO

"Esse orgulho demonstrado pelos colaboradores é a maior recompensa. Novos desafios virão e serão enfrentados sempre com alegria, garra e determinação. O orgulho de pertencer é a principal mola propulsora da organização. Para que ele se fortaleça é necessário continuar a valorizar os recursos humanos, mantendo-os não apenas como parte do processo produtivo, mas também parte ativa no processo de desenvolvimento da empresa".

### OS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O principal desafio interno era substituir as antigas marcas no coração e na mente dos colaboradores por uma única marca que englobaria toda a diversidade geográfica e cultural. Para isso, investiu-se pesadamente nas ações de comunicação interna: todas elas foram vestidas com leveza, emoção e qualidade. Optou-se por dar aos colaboradores informações privilegiadas antecipadamente e assim, gradativamente, envolvê-los no processo de transição para a nova realidade: antes da imprensa e do público geral.

### INTRANET: JOINT VENTURE NO AR

Com o objetivo de ter um canal único de informações para os colaboradores, os acessos às intranets das empresas que passaram a compor a Joint Venture foram integrados e o layout padronizado. Ao abrir as máquinas, logo pela manhã, os colaboradores tinham acesso

às informações corporativas. Alguns dias antes do lançamento da marca, teasers foram inseridos junto à home da intranet com o objetivo de aguçar a curiosidade do colaborador até o lançamento da marca e fornecer informações com antecedência, sobre todas as ações destinadas ao mercado. No dia do lançamento, um filme flash, com música e interatividade apresentou a nova identidade da intranet com a nova marca.

#### JORNAL ENCONTRO, O HOUSE ORGAN DA JOINT VENTURE

Para caracterizar o novo momento, foi criado o jornal "Encontro", cujo objetivo central era manter os colaboradores informados sobre a nova empresa. A primeira edição teve como principal matéria, a primeira reunião dos executivos da Joint Venture, ocorrida em novembro de 2002. A segunda edição, publicada em janeiro de 2003, teve como principal matéria a nova estrutura organizacional da empresa. Para dar maior transparência às informações, optou-se pela elaboração de um organograma que incluiu as fotografias dos executivos, de forma a dar maior visibilidade e também estimular a integração deles com suas novas equipes de trabalho.

#### ROAD SHOW

Nesta etapa, o Presidente da Joint Venture e sua Diretoria viajaram para os escritórios regionais instalados no país para divulgar a estrutura organizacional e as estratégias da nova empresa, esclarecer dúvidas e promover o envolvimento dos gestores para que eles, posteriormente, pudessem reunir-se com suas equipes e transmitir aos demais colaboradores tudo o que foi discutido.

#### PERFIL DA EMPRESA

A VIVO é resultado de uma união de sete das principais operadoras de telefonia celular do Brasil através de uma Joint Venture liderada pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica Móviles, formando a maior empresa

do setor na América do Sul. Telesp Celular, Telefônica Celular, Global Telecom, Telebrazil Celular, Telegipe Celular, TCO e NBI, agora estão juntas na VIVO. São 25 milhões de clientes, metade de todo o mercado brasileiro, em uma só operadora. E ela nasceu assim, com uma quantidade de clientes três vezes maior do que a segunda empresa do setor: no país. Sua área de atuação abrange 19 estados e o Distrito Federal, numa cobertura que chega a 86% do território nacional. Juntas, estas empresas tiveram um faturamento de R\$ 9 bilhões no ano de 2003 e, nos últimos cinco anos, investiram cerca de R\$ 15 bilhões para mudar o cenário das telecomunicações no Brasil, colocando o país em destaque no mercado mundial. A VIVO conta com cerca de 7 mil colaboradores e é responsável pela geração de mais de 50 mil empregos diretos e indiretos em todo o Brasil. A receita operacional líquida consolidada de todas as operadoras que integram a VIVO foi da ordem de R\$ 9 bilhões, em 2003. Portugal Telecom e Telefônica Móviles têm, respectivamente, participação de 50% na VIVO, que possui uma sólida situação financeira e capacidade de geração de cash flow positivo. Com a criação da VIVO, a Telefônica Móviles e a Portugal Telecom reafirmaram sua opção tecnológica pelo CDMA no Brasil. O CDMA é a tecnologia escolhida para a terceira geração em todo o mundo. É a tecnologia do futuro. Apresenta a melhor performance entre as disponíveis para a transmissão de dados via celular e permite a oferta de produtos e serviços de terceira geração, a 3G, sem a necessidade de aquisição de novas faixas de radiofrequência. O sistema CDMA foi aprovado, em 1999, pela União Internacional de Telecomunicações (UIT) para o setor, como padrão para a terceira geração em todo o mundo.

Elisa Prado é a Diretora de Comunicação Institucional da VIVO, e Belaghos Pizualca formada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e pós-graduada em Comunicação pela Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESP/M). Abriu em 1998 a empresa com o nome de Imagem & Design.

**ANEXO B – UM NOVO JEITO DE FAZER COMUNICAÇÃO INTERNA – Saiba como a Vale do Rio Doce reestruturou seu processo de Comunicação Interna.**



O sucesso deste trabalho de reorganização dos processos de Comunicação Interna da Vale do Rio Doce tem um responsável. Este responsável não é uma pessoa, mas um GRUPO, um verdadeiro time de profissionais de comunicação, talentosos, inconsíveis, informados com uma situação que parecia cômoda para todos nós. Conseguiram fazer um diagnóstico preciso, desenvolver um planejamento, trabalhar nos processos de melhoria, implantar um projeto inovador e continuar o trabalho de mudança... Um grupo simplesmente único e fantástico. O reconhecimento do trabalho é de todo o grupo que fez e ainda faz parte deste grande desafio. Os meus sinceros agradecimentos e principalmente parabéns pelo excelente trabalho. Estes são os verdadeiros responsáveis pelo sucesso do "Somos Vale": Fernanda Ribeiro Costa, Flávia Ribeiro e Jaqueline Scherer (Rio de Janeiro); Adriana Fonseca, Cynara Pereira, Eduardo Ferrari, Fátima Andrade, Geovânia Guedes, Jordan Marinho, Lúcia Oliveira, Nelson Silveira, Níbia Carvalho, Tatiana Camargo e Vivian Medeiros (Minas Gerais); Lillian Beluco (Maranhão); Claudete Julianelli (Pará); Helga Vieira (Sergipe); Giuliane Calvi e Vera Toste (Espírito Santo). Agradecimentos mais do que especiais à Cristianne Gonçalves, Fernanda Nepomuceno, Marilene Rosa, Telma Silva, que já não estão no time de Comunicação Interna da Vale, mas continuam sendo responsáveis pelo sucesso deste trabalho. Agradecimentos especiais à Márcia Magno e Olívia Cardoso, pela total confiança no trabalho do Grupo de Comunicação Interna da Vale, e aos gerentes das nossas regionais, Aida Barbara, Ana Lúcia Cabral, Eugênio Fonseca e Renato Manzano, pela parceria e apoio. As empresas parceiras e nossas fornecedoras, os nossos sinceros agradecimentos.

Arreditar nos sonhos é importante; planejar suas realizações é desafiador, mas concretizá-los é, sobretudo, muito gratificante! O trabalho está apenas começando...

### APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1º de julho de 1942 como empresa estatal, e privatizada em 7 de maio de 1997, a Companhia Vale do Rio Doce - CVRD é a maior companhia privada da América Latina, com valor de mercado próximo a US\$ 32 bilhões (Janeiro, 2005). A CVRD é composta pela Empresa Controladora e por mais 50 controladas e coligadas, e suas ações são negociadas em Reais (Bovespa), Dólares norte-americanos (NYSE) e Euros (LATIBEX). É a maior exportadora brasileira. Em 2003, as exportações líquidas alcançaram US\$ 5.422 bilhões, representando 13,8% do superávit comercial do Brasil. As suas principais atividades são mineração, logística e geração de energia. A CVRD é a maior exportadora de minério de ferro e pellets do mundo e uma das principais produtoras globais de manganês e ferro-ligas. Seu portfólio de produtos inclui também bauxita, ouro, caulim, potássio, alumínio e cobre. A CVRD é uma das principais transportadoras de cargas do país, possuindo e operando, em território nacional, uma série de ferrovias e portos. No setor de energia, opera quatro hidrelétricas e está construindo/viabilizando mais cinco. Também tem participação em empresas produtoras de aço e fertilizantes, tanto no Brasil quanto no exterior.

### CONTEXTO

DIANTE DE UM MESMO CENÁRIO, ALGUMAS EMPRESAS DÃO UM PASSO À FRENTE.

No início da década de 90, muitas empresas, especialmente as de médio e grande porte, despertaram para a importância de estabelecer um maior e melhor nível de comunicação com o seu público interno. A partir daí, passaram a criar, produzir e implementar uma série de canais, instrumentos e ações, na maioria das vezes sem um posicionamento único e um planejamento específico. Esse momento, considerado

como a descoberta da Comunicação Interna, caracterizou-se pela ação desorganizada, pois todas as áreas estavam ansiosas por divulgarem seus programas e projetos, não apenas as áreas de Comunicação Social ou de Recursos Humanos. Tal desorganização resultou na falta de integração e de sistematização de veículos de comunicação interna, além de uma série de esforços isolados sem posicionamento e/ou conteúdo.

#### **A AUTO-AVALIAÇÃO: PRIMEIRO PASSO PARA A MUDANÇA**

A Companhia Vale do Rio Doce viveu essa realidade até o ano de 2002 quando, assim como outras empresas, acordou para a necessidade de estabelecer um processo único de Comunicação Interna que trabalhasse os níveis de informação corporativa e local, de forma a otimizar recursos e a alcançar melhores resultados. O primeiro passo nesse sentido foi a realização de um diagnóstico de Comunicação Interna em toda a empresa, por meio do qual foram apuradas informações sobre os veículos, instrumentos e ações de comunicação utilizados, além de sentimentos e percepções dos empregados em relação à forma como a empresa comunicava-se com eles. O resultado desse diagnóstico, não foi novidade para a equipe responsável pelo Endomarketing da Vale que já identificava deficiências no processo como:

- Falta de um posicionamento interno;
  - Muitos conceitos sendo trabalhados ao mesmo tempo;
  - Excesso de esforços sem um objetivo comum;
  - Excesso de veículos sem uma integração de formato e linguagem – nessa época, os veículos de Comunicação Interna somavam 40, só jornais eram sete;
  - Esforços diferenciados de Unidade para Unidade, reforçando a percepção de várias "Vales";
  - Dificuldades em estabelecer uma comunicação corporativa e local com o mesmo posicionamento e conceitos.
- O diagnóstico mostrou, entre outras coisas, que os empregados percebiam os esforços, até então realizados, como isolados e pouco impactantes.

#### **PLANEJAMENTO**

##### **PLANEJANDO UM NOVO JEITO DE FAZER COMUNICAÇÃO INTERNA**

Com base no diagnóstico, foram avaliadas as alternativas de solução para o problema e determinados os objetivos específicos para a Comunicação Interna como:

- Estar alinhada com o planejamento estratégico da Companhia e do departamento de Comunicação Institucional.
- Colaborar para a percepção de uma Empresa única.
- Buscar o pleno entendimento do público interno em relação ao negócio CVRD e seu posicionamento estratégico.
- Priorizar a informação como a principal estratégia de aproximação da empresa com os seus empregados, veiculando um alto nível de informação nos veículos oficiais de Comunicação Interna, junto ou mesmo antes, da veiculação na mídia externa.
- Sistematizar os veículos de comunicação com os empregados, integrando-os por meio de uma assinatura que identificasse o novo processo.
- Avaliar periodicamente a Comunicação Interna, a partir do levantamento dos sentimentos e percepções do público interno em relação ao processo a ser implementado.

De acordo com o planejamento feito, o cumprimento desses objetivos específicos seria determinante para inaugurar e consolidar um processo único de Comunicação Interna em toda a Vale, caracterizado por conceitos alinhados, padrões definidos e orientações comuns a todas as Unidades. A partir da implementação do novo processo, os empregados da Vale deveriam começar a receber uma comunicação com o mesmo nível de forma e conteúdo, independente das distâncias geográficas entre as Unidades ou de seu regime de trabalho (administrativo ou turno de revezamento). A área de Comunicação Interna Corporativa da Vale foi responsável pelo planejamento do projeto que, depois, foi submetido a todos os profissionais desta área, na Companhia, para discussão, alinhamento com as necessidades regionais e aprovação. A implementação também estava nas mãos deste grupo.

## IMPLEMENTAÇÃO

### ALINHAMENTO DA EQUIPE: FATOR DETERMINANTE PARA O SUCESSO

A terceira etapa foi a de revisão e reestruturação dos veículos de Comunicação Interna utilizados pela Vale, a fim de que a informação realmente passasse a chegar a todos os empregados, independente de área ou função. Este projeto chama-se "Somos Vale". A revisão, feita em conjunto por toda a equipe de comunicação Interna da CVRD, levou em consideração os resultados apresentados pelos veículos já existentes em determinadas Unidades. Os que eram uma experiência positiva foram mantidos, revitalizados e estendidos para as demais Unidades. O diagnóstico ajudou a mapear quais eram as áreas onde a informação ainda não chegava e para quais delas deveriam ser criados canais específicos. Os veículos são complementares e a idéia é permitir que a informação, repetida em todos os veículos existentes, da forma adequada à linha editorial de cada veículo, chegasse até o público interno por meio de pelo menos um deles. Além disso, os veículos foram desenhados para que neles fosse divulgado o conteúdo de notícias corporativas ao lado de notícias regionais, seguindo diretriz corporativa clara, coesa, compartilhada com o grupo. O "Somos Vale" é composto por seis veículos de comunicação. Para cada um deles, foram atribuídos nome, cor e atributo. O lançamento aconteceu durante seis meses (de novembro de 2002 a abril de 2003), todo dia 16.

Veículo	Nome	Atributo	Cor	Lançamento
Boletim eletrônico diário	vale@informar	Agilidade	Verde/Amarelo	16/11/2002
Jornal mensal	Jornal da Vale	Integração	Amarelo	16/12/2002
Boletim diário para empregados que trabalham em turno de revezamento	No Turno	Participação	Laranja	16/1/2003
Jornal Mensal	Jornal Mensal	Dinamismo	Roxo	16/2/2003
Intranet	Portal Vale	Modernidade	Verde	16/3/2003
Canal de Comunicação Empresa Empregados	Ligue 100/BIS	Transparência	Azul	16/4/2003

O nome "Somos Vale" tinha como objetivo trabalhar, no público interno, os sentimentos de pertencer a uma grande empresa e, principalmente, de ser parte do processo de Comunicação Interna. A integração desses canais se deu através de uma marca que passou a assinar cada um deles. Como linha criativa, foi escolhido como ícone um cata-vento de seis pontas e seis cores, cada uma representando um veículo. O cata-vento também deixava subentendida a necessidade de participação dos empregados para que a Comunicação Interna "girasse".

### 1º VEÍCULO – BOLETIM ELETRÔNICO DIÁRIO

O boletim eletrônico-diário é um informativo enviado por correio eletrônico a todos os usuários de computador da Vale do Rio Doce. Seu conteúdo é composto por notícias diversas, acontecimentos do dia-a-dia, novidades, avisos, dicas, entre outros. As informações corporativas, acrescentam-se as notícias regionais: com isso, os empregados têm a percepção de uma empresa única, ao mesmo tempo em que têm um boletim com a sua cara. Algumas adaptações regionais também são permitidas. Por exemplo, em Carajás, existe a editoria Comunidade com notícias do Núcleo Urbano local de moradia de alguns empregados); as áreas operacionais também divulgam classificadas no veículo ao contrário da corporação. A escolha do nome vale@informar teve a participação do empregado. Na campanha de lançamento do veículo, três opções foram propostas e esta ganhou com 45% dos votos. Neste boletim, são feitas diversas ações interativas com os empregados. Por exemplo, quando foi inaugurada a planta de ferro-ligas da Noruega, os empregados enviaram mensagens que foram repassadas aos noruegueses. O mesmo foi feito na inauguração da mina de cobre do Sossego. No dia das mães, as mães de toda a Vale enviaram suas fotos com os filhos para a homenagem. Os filhos que participaram da colônia de férias enviaram mensagens para os seus pais. O boletim tem hora certa para sair em cada regional, que ajustou o melhor horário local para divulgação. Se houver necessidade de uma notícia extraordinária, um vale@informar EXTRA é enviado.

## 2º VEÍCULO – JORNAL DA VALE

O Jornal da Vale é o único veículo enviado para a casa dos empregados e cumpre a função de integrar empresa e família. Ele foi integralmente reformulado para compor o projeto "Somos Vale". O maior desafio foi realizar mudanças no jornal de empresas com mais tempo de circulação no Brasil (50 anos completos em junho/2004) e que tinha acabado de ganhar um prêmio nacional da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Para minimizar o impacto da mudança em um produto "vencedor" e da tirada de circulação dos seis jornais regionais da empresa, o empregado foi envolvido em todo o processo de construção do novo Jornal da Vale. O projeto gráfico foi escolhido pelos empregados, que participaram de grupos de discussão em que foram apresentados dois projetos. Cerca de 200 empregados de diversos níveis participaram e, com 57% dos votos, ganhou o projeto atual do jornal. Além disso, eles também opinaram sobre uma possível mudança de nome e 92% votaram pela permanência do nome Jornal da Vale.

O projeto editorial também passou por mudanças, aproveitando sugestões dos empregados nos grupos de discussão. A partir da reformulação, o "novo" Jornal da Vale passou a contar com dois cadernos: um corporativo, com notícias que têm impacto sobre toda empresa, e outro regional, com notícias de cada uma das Unidades. Uma empresa contratada edita todo o jornal e as regionais funcionam como sucursais, enviando pautas, matérias e fotos. Diversas ações de Comunicação Interna são feitas no Jornal da Vale, por exemplo: séries especiais já abordaram a produção de manganês, cobre, alumínio, operações da Logística etc. No fechamento da série do alumínio, um jogo com o passo-a-passo da produção, da extração da bauxita até a aplicação no produto final, foi produzido e teve bons resultados na integração da família à empresa. Anualmente produzimos um resumo do relatório anual encarado no jornal, ação que foi largamente elogiada pelos empregados. Outra ação de grande impacto positivo são as edições especiais, por exemplo, Ferrovias (por ocasião dos 150 anos de ferrovia no Brasil e 100 anos da Estrada de Ferro Vitória a Minas) e do Cobre (na inauguração da Mina do Sossego).

## 3º VEÍCULO – NO TURNO

O No Turno foi criado para que a informação chegue também aos empregados que trabalham em turnos de revezamento. Esta foi uma demanda claramente apontada no diagnóstico. Estes empregados diziam-se abandonados pela Comunicação Interna. Com esse veículo, os empregados passaram a ter acesso a notícias diárias sobre a empresa através da comunicação face-a-face, pois é de um instrumento enviado para a liderança que, por sua vez, tem a responsabilidade de transmitir a informação recebida a sua equipe. Assim começávamos a desenvolver o processo de comunicação direta na Empresa. Diariamente, após a divulgação do vale@informar selecionamos as informações de interesse deste público e editamos o No Turno, que segue em um documento em Word. As regionais acrescentam o conteúdo regional e enviam para as lideranças locais, que devem repassar para sua equipe verbalmente em reuniões de nivelamento ou até mesmo via rádio.

## 4º VEÍCULO – JORNAL MURAL

O Jornal Mural foi criado para disponibilizar uma informação rápida e fácil para todos os empregados, levando em consideração que o aprendizado se dá 75% por apelos visuais. São 260 painéis em toda a Vale do Rio Doce, colocados em áreas de grande circulação da empresa. Todas as áreas recebem o conteúdo básico do jornal e acrescentam as notícias locais, da mesma forma que é feito com o vale@informar e com o No Turno. A periodicidade do veículo é semanal e as cores das notícias alternam-se entre amarelo, azul, laranja, verde para marcar bem a atualização. Quando encontramos o projeto, nossa expectativa era utilizar algo funcional, que além de veicular notícias, pudesse nos apoiar nas campanhas. Para solucionar nossa necessidade de padronização, sem deixar de respeitar as necessidades locais, foi criado um painel com estrutura modular: uma placa com doze bolsas de acrílico para as notícias, uma placa de mesmo tamanho para os cartazes (que pode ser duplicada, se a área tiver grande volume de cartazes), arremates laterais com urna e três bolsas para distribuição de material. Os módulos foram

organizados de modo a criar três modelos, de parede, auto-sustentável e totem, que se adequam a todas as localidades da empresa. Além disso, alguns quadros receberam portas de acrílico na parte sem bolsos, pois ficam expostos ao vento e à chuva.

#### 5º VEÍCULO – PORTAL VALE

O quinto veículo foi a Intranet da Vale, também reformulada, que passou a se chamar Portal Vale e a representar um canal mais moderno e interativo para acesso rápido a informações e serviços da empresa. Em março de 2005 realizamos a primeira fase da reformulação, dando ao Portal Vale uma aparência mais moderna. Um ano depois, entrou no ar uma nova ferramenta de atualização de conteúdo que permite a cada área gerenciar suas informações na Intranet. Este veículo tem um papel fundamental para a Comunicação Interna na medida em que pode disponibilizar dados e ser instrumento de participação dos empregados. Por exemplo, a inscrição para a colônia de férias dos filhos de empregados foi totalmente feita pelo portal. Por ocasião da inauguração da mina de cobre do Sossego, um hot site foi disponibilizado para que o público interno pudesse ver todo o material de comunicação interno e externo além das informações sobre o projeto.

#### 6º VEÍCULO – LIGUE 100/BIS – BOLETIM INTERNO SEMANAL

O Ligue 100/BIS foi o último veículo a ser lançado em toda a Vale do Rio Doce. Ele já existia nas unidades do Pará e Maranhão há quatro anos. Em abril de 2004 o lançamento aconteceu nas demais unidades da Vale. Ele foi formatado a partir da necessidade da empresa de abrir um canal direto para ouvir e dar retorno ao empregado, atingindo, principalmente os empregados operacionais. A mecânica consiste em ligar para o ramal 100, dar sugestões, fazer reclamações e/ou perguntas e, depois, receber o retorno, que representa o posicionamento da empresa sobre o assunto colocado em pauta, por meio do Boletim Interno Semanal – BIS. Os pré-requisitos básicos para o sucesso do veículo são: transparência na condução das questões abordadas e não censurar perguntas ou respostas. O BIS

também utiliza o humor por meio de charges que ilustram as situações. Isto o aproxima do boletim dos sindicatos, criando uma identidade com os empregados. Este veículo é operacionalizado em conjunto com a área de Recursos Humanos, que ouve e encaminha as questões, desta forma podem verificar imediatamente questões que afetam o clima organizacional.

#### BOLETIM GERENCIAL

Além dos seis veículos do projeto "Somos Vale", utilizamos também o Boletim Gerencial, veículo diferenciado para os gerentes que leva informações privilegiadas. Sem periodicidade definida, é o principal canal de comunicação com as lideranças.

#### CAMPANHAS E INFORMAÇÕES

O quarto passo, após o diagnóstico e a determinação de objetivos, foi a de centralização da criação de campanhas internas em uma única agência sob coordenação da equipe corporativa. Com uma agência única, seria possível alinhar a linguagem, o discurso e o padrão de campanhas, além de padronizar projetos, que eram diferentes de Unidade para Unidade. Paralelamente à implementação do "Somos Vale", a Empresa não deixou de comunicar suas diretrizes, programas e projetos ao público interno através de campanhas específicas. A diferença é que, na medida em que os veículos iam sendo lançados e oficializados, já passavam a receber instrumentos dessas campanhas, num exemplo de como o novo processo poderia tornar a comunicação mais eficiente e, principalmente, do quanto o novo jeito de fazer Comunicação Interna permitiria a otimização de recursos. Antes da implementação do projeto "Somos Vale", as campanhas de Comunicação Interna possuíam muitos instrumentos que, pela ausência de canais oficiais, acabavam não sendo percebidos pelo público interno como deveriam. Com o novo projeto, um esforço específico de Comunicação Interna de um programa ou projeto pode utilizar-se dos veículos oficiais para a colocação de seus instrumentos como, por exemplo: um banner no vale@informar; um anúncio no jornal da Vale; uma informação no No Turno; um

cartaz no Jornal Mural, um banner ou uma informação no Portal Vale, e um anúncio no Ligue 100/BIS. Isso significa que, ao tomar a decisão de divulgar internamente um programa ou projeto, a Vale passou a não mais se preocupar em criar canais de comunicação ou estabelecer processos de última hora. Os veículos de Comunicação Interna servem exatamente para esse fim e têm a credibilidade necessária para divulgar informações oficiais. Ainda sobre a comunicação interna pontual, é importante ressaltar a qualidade em nível de conceito, forma e conteúdo com que as campanhas específicas passaram a ser trabalhadas, sempre levando em consideração o objetivo a ser atingido e a percepção e o sentimento do público interno. Hoje, a maior parte das campanhas internas são corporativas e atingem todas as Unidades da empresa ao mesmo tempo. Quando as campanhas são regionais, o conceito e a forma são preservados, havendo apenas a adequação de conteúdo.

#### EQUIPE INTEGRADA PRODUZ MAIS E MELHOR

Também em paralelo à implementação dos veículos, a equipe de comunicação interna iniciou o seu processo de integração, focados em uma comunicação única para toda a empresa, o grupo (formado pela equipe corporativa e pelas regionais), passou a se reunir a cada dois meses. Esses encontros têm como pauta a avaliação do andamento dos projetos, o alinhamento das atividades com as diretrizes de comunicação, a construção conjunta e permanente de um estilo de trabalho vencedor, a troca de experiências e a capacitação para suprir deficiências identificadas ao longo do processo. Esses encontros de toda a equipe garantem uma postura única de todas as regionais, a partir de uma visão compartilhada sobre a empresa e seu processo de Comunicação Interna.

#### RESULTADOS

Sempre que se fala em "resultados" em Comunicação Interna, a questão que se apresenta é: como medir o que não pode ser medido? Como mensurar itens como motivação, integração e comprometimento? Como estabelecer graus que possam medir esses conceitos?

Pela dificuldade em medir esses itens e por estar diante de um processo concreto de Comunicação Interna, a Vale optou por realizar um levantamento da eficácia de tudo o que havia sido implementado, sempre com o foco na percepção do empregado em relação à mudança.

Para isso, realizou não apenas uma pesquisa quantitativa estratificada segundo as localidades, e os grupos funcionais, através da análise de 2.407 questionários, mas também a realização de grupos de discussão em 15 localidades distintas, envolvendo 188 pessoas, além de entrevistas individuais exploratórias com 27 gerentes e diretores, em 10 localidades.

Essa pesquisa foi realizada nos meses de março e abril de 2004.

Numa análise comparativa com o esforço de diagnóstico realizado no início do processo, a pesquisa qualitativa mostrou que 15 em cada 14 empregados da Vale percebem melhorias na Comunicação da empresa com os seus empregados, ao mesmo tempo em que demonstram acreditar que os esforços implementados cumprem com o objetivo de integrar a empresa com o seu quadro funcional, e as pessoas entre si.

Já a abordagem quantitativa mostrou o grau de satisfação dos colaboradores em relação a cada um dos seis veículos implementados, conforme dados a seguir:

VALE@INFORMAR		Índice Geral de Satisfação	
Atributo			
* Formato	86%		
* Conteúdo	84%		
* Redação	89%		
* Frequência e Horário	85%		
* Acesso, Conexão e Navegação	68%		
* Credibilidade	88%		

O acesso ao vale@informar é a única restrição importante ao veículo, traduzindo a sua aceitação e a expectativa de que seja universalizado.

JORNAL DA VALE		Índice Geral de Satisfação	
Atributo			
* Conteúdo	87%		
* Redação e Linguagem	93%		
* Frequência e Dia de Circulação	91%		
* Confiabilidade da Distribuição	88%		
* Credibilidade	88%		
* Cobertura e Representatividade das Áreas	70%		

Consagrado pelo público, o seu maior desafio é atender a demanda por matérias locais

NO TURNO		Índice Geral de Satisfação
Atributo		
• Formato	.....	88%
• Conteúdo, Relevância e Volume	.....	84%
• Redação e Linguagem	.....	91%
• Frequência e Horário	.....	78%
• Regularidade e Pontualidade	.....	79%
• Credibilidade	.....	90%

A proposta do No Turno foi, sem dúvida alguma, muito bem aceita, embora os processos de algumas áreas restringem o seu alcance sistemático, diário e pontual aos empregados de turno.

JORNAL MURAL		Índice Geral de Satisfação
Atributo		
• Localização e Apresentação	.....	88%
• Conteúdo	.....	89%
• Redação e Linguagem	.....	94%
• Frequência e Tempo de Exposição	.....	87%
• Regularidade de Atualização	.....	86%
• Credibilidade	.....	93%

O jornal mural foi o veículo que apresentou uma das melhores avaliações de toda a pesquisa, exceto em algumas áreas onde a sua localização necessita ser revista.

PORTAL VALE		Índice Geral de Satisfação
Atributo		
• Formato	.....	85%
• Conteúdo	.....	87%
• Redação e Linguagem	.....	91%
• Frequência e Horário	.....	85%
• Acesso, Conexão e Navegação	.....	66%
• Credibilidade	.....	91%

Embora reconhecido pelo grande potencial de informação, o Portal Vale teve sua avaliação prejudicada pela transição da versão anterior para a atual, com forte impacto sobre o acesso e a navegabilidade.

LIGUE 100/BIS		Índice Geral de Satisfação
Atributo		
• Formato	.....	88%
• Transparência e Franqueza	.....	79%
• Redação e Linguagem	.....	94%
• Periodicidade e Agilidade	.....	88%
• Atenção com os Problemas	.....	84%
• Credibilidade	.....	81%

A avaliação do Ligue 100/BIS aponta para duas conclusões: a transparência com que trata os assuntos, e a necessidade de uma maior objetividade nas respostas e efetividade nas soluções.

Com relação ao Boletim Gerencial, meio em que a informação é repassada ao quadro gerencial, todos os índices foram superiores a 78% (formato, conteúdo, redação, frequência e oportunidade), demonstrando ainda haver espaço para uma maior frequência em suas edições.

Sobre campanhas internas, os empregados que participaram da pesquisa demonstraram um alto índice de satisfação, com todos os itens acima de 82% (formatação, organização, comunicação, divulgação, eficácia e atendimento às demandas locais).

A excelente avaliação dos eventos (todos os índices acima de 87%), por sua vez, levou os empregados a sugerirem que sejam ampliados e diversificados, demonstrando que a cultura de Comunicação Interna está devidamente implementada na Vale.

Hoje, a Vale está convicta de que os veículos, as campanhas pontuais e os eventos realizados são suficientes para que a informação seja utilizada como uma estratégia de aproximação com os seus empregados, da mesma forma que acredita na integração como uma decorrência de todo esse esforço.

Por sua dimensão que determina diferenças culturais e distâncias geográficas, a Vale optou por valer-se da informação para, através dela, gerar a integração, já que a integração total, em empresas desse porte, pode ser considerada utópica.

A comunicação, tanto informativa quanto motivacional, neste momento, acontece através dos veículos. Os empregados, por sua vez, quando desejam alguma informação, independente de ser corporativa ou local, sabem onde procurar, por se tratar de canais oficiais.

Aliado aos veículos, a centralização da comunicação em uma área corporativa também resolveu as questões de diversidade e de duplicidade de campanhas. Hoje, a área corporativa coordena, inclusive, as demandas das unidades, avaliando e determinando o esforço necessário.

Além disso, a centralização de todos os processos também permitiu que demandas surgidas em uma Unidade fossem replicadas para outras, sempre que possível.

Não há dúvidas de que o novo jeito de fazer Comunicação Interna da Vale, concretizado através de todos os esforços relatados neste caso, está cumprindo com o seu desafio de garantir que a informação contribua para solidificar as diretrizes e os valores da empresa, dentro de um processo educativo que se caracteriza pela transparência e respeito em relação ao público interno.

Paulo Henrique Leal Soares, 32 anos, graduado em Comunicação Social / Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas; Especialização em Comunicação Organizacional pela Universidade Federal de Maranhão; Especialização em Comunicação Empresarial, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Profissional com 10 anos de experiência na área de Comunicação Empresarial já tendo atuado em todas as atividades da área: comunicação interna, externa, assessoria de imprensa, relações institucionais, eventos e relacionamento com clientes. Atua no Departamento de Comunicação Institucional da Companhia Vale do Rio Doce desde dezembro de 1995, tendo morado em Carajás (Pará), São Luís (Maranhão), Belo Horizonte (Minas Gerais) e atualmente na área Corporativa no Rio de Janeiro, Bureau em Capitão Regional Rio de Janeiro da ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Gerente Geral de Comunicação com Públicos Estratégicos da Companhia Vale do Rio Doce, responsável pelo gerenciamento da equipe de Comunicação nas áreas Comunicação Interna, Recepção a Visitantes, Relações Externas e Planejamento.